

# التَّوَاصُلُ الفَعَّالُ



التقارير • نقل المعلومات



التفسير • طرح الأسئلة • الفهم



التقنيات



كتابة المذكرات

التدوين • الاستجابة



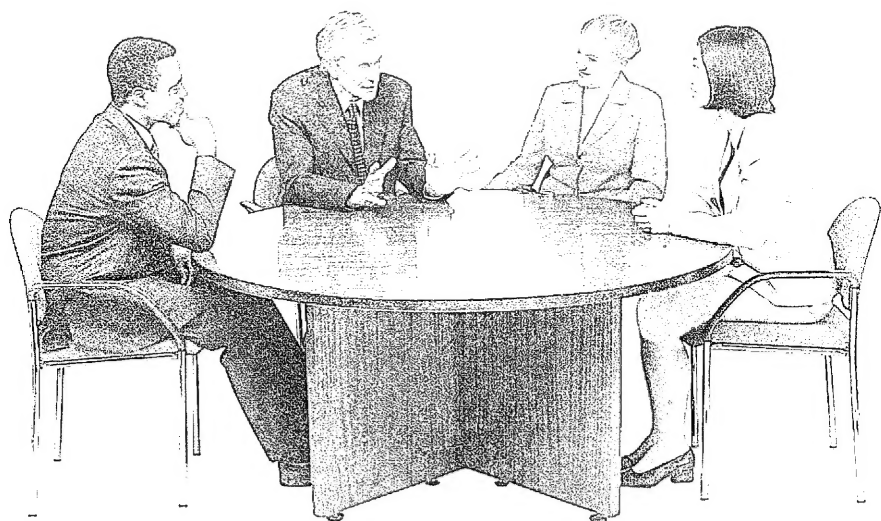


T 2246

المركز الإسلامي الثقافي  
مكتبة العلامة المرجع  
السيد محمد حسين فضل الله (مدني)  
القاهرة

سلسلة الإدارة المثلى

# التَّوَاصُلُ وَالْفَعَالُ



مكتبة لبنان ناشرون

# المحتويات

٥ مقدمة

## تعلم الأساسيات

- ٦ العمل على إيجاد اتصالات أفضل.
- ١٠ لغة الإشارات والإيماءات.
- ١٢ فهم الإشارات واستخدامها.
- ١٤ تعلم الاستماع
- ١٨ توجيه الأسئلة
- ٢٠ القراءة بتعمق
- ٢٢ تسجيل الملاحظات

✉ دورلينغ كندريلي

مكتبة لبنان ناشرون

نشر مكتبة لبنان ناشرون

بالتعاون مع شركة دورلينغ كندريلي

لحقوق الطبع © دورلينغ كندريلي ليمتد، لندن - الطبعة الإنكليزية

لحقوق الطبع © مكتبة لبنان ناشرون - الطبعة العربية

مكتبة لبنان ناشرون

web site address:

www. librairie-du-liban.com.lb

صندوق البريد: ١١-٩٢٣٢

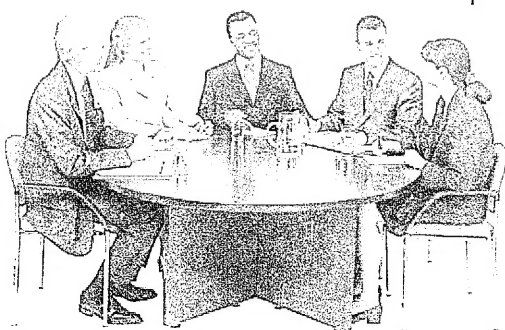
بيروت - لبنان

وكلاء وموزعون في جميع أنحاء العالم

الطبعة الأولى: ٢٠٠١

طبع في لبنان

ISBN 9953-1-0060-8

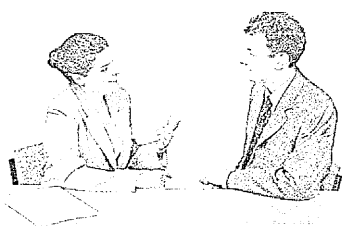




- ٤٤ الاتِّصَالُ لِلْبَيْعِ
- ٤٦ التَّفَاوُضُ لِلْمَكْسَبِ
- ٤٨ إِعْدَادُ التَّقَارِيرِ
- ٥٠ كِتَابَةُ الْاِقْتِرَاحَاتِ
- ٥٢ التَّأْثِيرُ مِنْ خِلَالِ الْبَصَرِ

## الْاِتِّصَالُ لِتَحْقِيقِ نَتَاجِ

- ٥٤ إِيجَادُ هَوِيَّةٍ
- ٥٦ اسْتِخْدَامُ الْعِلَاقَاتِ الْعَامَّةِ
- ٦٠ الْإِعْلَانُ الْفَعَالُ
- ٦٢ الْاِتِّصَالُ دَاخِلِ الْمَوْسَسَةِ
- ٦٤ اخْتِبَارُ مَدَى وَصُولِ رِسَالَتِكَ
- ٦٦ تَقْدِيرُ مَهَارَاتِكَ فِي الْاِتِّصَالِ



## تَبَادُلُ الْمَعْلُومَاتِ

- ٢٤ إِيجَادُ صِلَةٍ بِالْآخِرِينَ
- ٢٦ التَّأْكِيدُ عَلَى الْمَعْلُومَاتِ
- ٢٨ اسْتِخْدَامُ الْهَاتِفِ
- ٣٠ اسْتِخْدَامُ تِكْنُولُوجِيَا الْمَعْلُومَاتِ
- ٣٢ كِتَابَةُ الْخِطَابَاتِ

## اِكْتِسَابُ مَهَارَاتٍ أَكْثَرَ

- ٣٤ زِيَادَةُ الْفِعَالِيَّةِ
- ٣٦ الْاِتِّصَالُ مِنْ شَخْصٍ لآخر
- ٣٨ الْمُشَارَكَةُ النَّاجِحَةُ فِي الْاجْتِمَاعَاتِ
- ٤٠ الْوَصُولُ إِلَى الْجُمْهُورِ.



# مقدمة

إن فن توصيل رسالتك إلى غيرك بفعالية تعتبر جزءاً مهماً من متطلبات المدير الناجح. وإذا أردت أن تقوم بعملية تقديم لموضوع ما بشيء من الثقة، أو تتفاوض مع الآخرين؛ فإن وضوح عملية الاتصال سوف تساعدك على تحسين مهاراتك المتعلقة بالاتصال، ابتداءً من فهم لغة الإشارات إلى كتابة التقارير والمشروعات، بالإضافة إلى العلاقات العامة مع الجمهور، والإعلان، وتكنولوجيا المعلومات، وتكتيكات التعامل مع أجهزة الإعلام. حيث يتوافد عدد ١٠١ مبدأ من المبادئ معروضة بشكل موجز في هذا الكتاب.

وأخيراً. فإنك في حاجة إلى وجود تدريبات لاختبار قدراتك الذاتية وتساعدك على تحديد كفاءتك في الاتصال بغيرك، وزيادة فعالية هذه العملية الإدارية المهمة، فهذا الكتاب سوف يساعدك على تعزيز مهاراتك الحالية، واكتساب مهارات جديدة.



# تعلم الأساسيات

كل شخص يتصل في اتجاه واحد أو عدة اتجاهات. لكن القليل من المديرين فقط هم القادرون على توصيل رسائلهم بالطريقة التي يريدونها. تعلم بعض القواعد الأساسية التي تساعدك على توصيل رسالتك بوضوح للآخرين

## العمل على إيجاد اتصالات أفضل

١ شجع شركتك على تحسين كافة أنواع الاتصال.

الاتصال الجيد يعد بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسات. ويأخذ هذا الاتصال أشكالاً عدة، مثل: الاتصال اللفظي (كلامي أو سمعي) والاتصال الكتابي، والغرض منه دائماً توصيل مضمون الرسالة إلى المتلقين. والمدير الناجح هو الذي يستخدم الاتصال في توصيل المعلومات وتحسين العلاقات.

## كن فعالاً

الفعال - وبالتالي الأعمال الناجحة - يساعد الأفراد على فهم المعاني المقصودة منه، ويدفع بالتغيير والتطوير إلى الأمام وبالصورة التي تريدها. والاتصال دائماً عملية في اتجاهين. وفي الإدارة أنت تجري الاتصال حتى تنجز الأعمال وتحصل على المعلومات، وتوصل القرارات، وتحقق فهمًا مشتركًا للمعاني، وتطور العلاقات.

٢ لاحظ أن المتصل الجيد أكثر قابلية لأن يكون مديراً جيداً.



## الإلمام بالمعوقات

هناك دائماً - على الأقل - شقان (طرفان) تتضمنهما عملية الاتصال. فكل من طرفي الاتصال لديه رغبات مختلفة، واتجاهات واحتياجات متباينة. هذه الرغبات والاتجاهات والاحتياجات قد تمثل عائقاً مهماً إذا كانت متعارضة بين طرفي الاتصال - المرسل والمستقبل. وهذا العائق يمكن أن يوقف فهمك وتفسيرك الصحيح للرسالة. وإذا كنت تريد أن ينجح الاتصال يجب أن تقضي أولاً على هذا التعارض. والخطوة الأولى في ذلك هي أن تُسلم أن التعارض موجود.

### الاتصال الإيجابي

التغلب على المعوقات بعد أولى الخطوات نحو تحقيق اتصال جيد. حافظ على أن تكون عينك مركزة دائماً على الطرف الآخر، انصت جيداً إلى ما يقوله الطرف الآخر، استخدم لغة الإشارات. فهذا يساعدك على الاتصال بنجاح.



## مراعاة الوضوح

إن قواعد تحكم الاتصال الجيد كلها تجمع على عنصر الوضوح:

يجب أن يكون واضحاً في ذهنك أولاً ما تريد أن توصله للغير.

راع البساطة في توصيل رسالتك.

تأكد أن رسالتك واضحة، وتم فهمها على الوجه الصحيح.

والاتصال الجيد يعني أن تقول ما تقصده، واستيعاب أي رد فعل تجاه الرسالة من الطرف الآخر.

٣ لا تجعل من نفسك قاضياً عندما تحاول إنهاء معوقات الآخرين.

## الاختلافات الثقافية

تختلف وسائل الاتصال الشفهية والجسدية باختلاف الشعوب. فاليابانيون وبقية الآسيويين يجدون أن الصمت أسهل؛ مما هو بالنسبة للأوروبيين. بينما يتميز الألمان والنرويجيون، وكذلك الإنجليز بطلاقة اللسان عنه لدى أمريكا اللاتينية. وبالنسبة للإنجليز فهم يقولون ما يقصده مباشرة. وفي هذا يختلفون عن شعوب استراليا الذين يستخدمون الاستعارات الكلامية بكثرة.

المهم عندما تريد توصيل رسالة أن تفكر جيدًا في الوسيلة المستخدمة لتوصيل الرسالة. وهذا الاختيار يتوقف على المفاضلة بين استخدام الكلمة المسموعة أو المكتوبة، فإذا قررت أنك في حاجة إلى السرعة في التوصيل مع توافر الإقناع؛ فيجب أن تستخدم الكلمة المسموعة كأفضل وسيلة لتحقيق ذلك. وإذا كنت تريد التركيز على وجود شيء له صفة الدوام والترتيب. يمكن أن تعتمد على الاتصال الكتابي. والوسائل الحديثة في الاتصال، خاصة الإلكترونية منها؛ توفر أكثر من شكل للاتصال سواء أكان كتابيًا أم شفهيًا، أم هما معًا. وعلى نفس المنوال، فإن استخدام البريد الإلكتروني يوفر عناصر السرعة وكذلك التوثيق، والمحادثة المكتوبة التي تأخذ شكل ملفات أو خطابات. ومما سبق يتضح أن الغرض من الرسالة هو الذي يفرض استخدام الوسيلة المناسبة لهذا الغرض. وبالتالي يجب عليك ما يلي: حدد الغرض المراد من الرسالة، اختر الوسيلة المناسبة للغرض الذي حددته، تأكد من أنك اتبعت التكتيك الصحيح في توصيل الرسالة.

## الطرق المشتركة

٤

حاول بكل الحرص التوفيق بين رسالتك والوسيلة التي تؤديها بها.

٥

إذا كان متاحًا؛ استخدم الوسائل المرئية للتواصل.

## طرق

الاتصال يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع أساسية هي الكلمة المكتوبة، والكلمة المسموعة، والاتصال بالإشارات والإيماءات، والاتصال المرئي، بالإضافة إلى الطريقة المركبة، وهي التي تحتوي على أكثر من طريقة. والطرق الأولى تصلح للاتصال الفردي. ومن المعروف أن استخدام طريقة مركبة تحقق فائدة أكبر، بالإضافة إلى أن الطريقة الواحدة تزداد فعاليتها إذا ما اشتركت مع طريقة أخرى. ومن أمثلة الطرق المشتركة استخدام وسائل الإعلام، والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل: الفيديو، والمؤتمرات التي تنعقد عن بعد. وهذه الوسائل تتيح استخدام أفضل للعناصر المرئية. كما أنها تتيح فرصة أكبر للاختيار أمام متخذ القرار. علاوة على أنها أكثر ملاءمة للاتصال بالأعداد الكبيرة في المؤسسات الضخمة.

## اختيار الطريقة المناسبة للاتصال

### طريقة الاتصال

### مثال

### أنرها

#### الكلمة المكتوبة

بأي لغة في مختلف وسائل الإعلام. وهي أساس أدب المجتمعات.



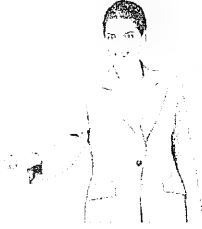
#### الكلمة المنطوقة

وهي فعالة فقط عندما يسمعوها الأفراد المعنيون وتصل إليهم.



#### الإيماءات الرمزية

أي سلوك إيجابي أو سلبي تمكن رؤيته أو سماعه بواسطة الشخص المقصود.



#### الاتصال المرئي

الاتصال الذي يصل إلى المجموعة المستهدفة.



#### الاتصال المركب

اشترك عدة طرق من التي سبق ذكرها، وغالبًا ما تحتوي على وسائل تكنولوجيا المعلومات.



الخطابات، التقارير، المشروعات، المذكرات، العقود، الملخصات، المفكرات، الملاحظات، القواعد، الخطط، القرارات، المستندات.

المحادثات، المقابلات الشخصية، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية، الأحاديث، المؤتمرات، المحاضرات، الخطب.

الإيماءات، الإشارات، التعبيرات، التصرفات، نبرات الصوت، الصمت، الحركات، السكينة، الحضور، الغياب.

الصور، الشرائح، الطباعة، الألوان، الرسومات، الأشكال التوضيحية، الخرائط، أفلام الكرتون، الفيديو، الأفلام.

التلفاز، الجرائد، المجلات، الكتيبات، الإعلانات الورقية، شبكة الإنترنت، الراديو، الفيديو، المسجلات، الكمبيوتر.

هي أساس الاتصالات التنظيمية، وتستخدم لأنها تتسم بصفة الدوام، وسهولة الرجوع إليها في أي وقت.

تبادل الأحاديث بين الأشخاص بطريقة مباشرة أو بالهاتف. وتستخدم بسبب سرعة الوصول إلى الطرف المقصود، وأساس الاستخدام اليومي في المؤسسة.

تصرفات ولغة الإشارة عميقة وذات تأثير غير محسوس على الأفراد. وتأثيرها يتوقف على عمق الإيماء الرمزية سلبًا أو إيجابًا.

تعد أكثر إقناعًا وتأثيرًا، فضلاً عن قدرتها على توصيل الرسائل سواء أكانت يمكن إدراكها بالعقل أم لا يمكن إدراكها به.

أكثر تخصصًا ونفعًا عندما تقوم على المشاركة، وكلما تم التوسع في استخدامها بطريقة سليمة زادت فعالية الوسيلة وإنتاجيتها.

# لغة الإشارات والإيماءات

تمثل

هذه اللغة حلقة ضخمة من الحركات الجسدية التي يمكن أن تقوي عملية الاتصال أو تدمرها. حتى إذا كنت تجلس بمفردك، وتعيد التفكير في أمر معين قد تخرج منك بعض الحركات الجسدية التي تعبر عن مشاعرك وأحاسيسك.

٦

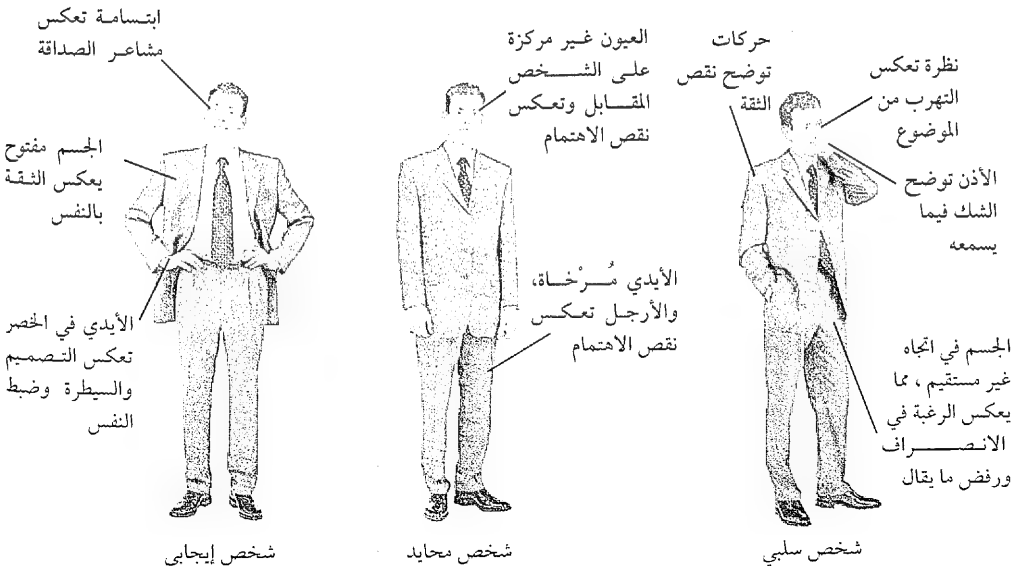
عندما تقف مع شخص آخر اترك مسافة ياردة أو متر بينك وبينه.

## قراءة لغة الإشارات

من الصعب قراءة لغة الإشارات، وكذلك من الصعب السيطرة عليها. وبالرغم من ذلك؛ فإن محاولة فهمها بعمق تعد إحدى الطرق لاستيعاب الرأي الحقيقي للآخرين تجاه موضوع الرسالة. فمثلاً إذا كان الشخص يشعر بعدم الراحة نتيجة إحساسه بأن الطرف الآخر كاذب؛ فإن تعبيرات الوجه سوف تكشف هذا الإحساس.

## الاتصال بلغة الإشارات

طريقة الوقوف مهمة جداً في لغة الإشارات؛ فقد تكون طريقة الوقوف سلبية أو إيجابية أو طريقة حيادية. وهذه الوقفات الثلاث تنتج عنها انطباعات مختلفة جداً؛ فطريقة الوقوف الإيجابية ينتج عنها تأثير جيد؛ حيث تشجع على الاتصال المفتوح، بينما طريقة الوقوف السلبية تجعل عملية الاتصال صعبة.



## الحد من العصبية

### الاختلافات الثقافية

إن البريطانيين والأمريكان يميلون لترك فراغ شخصي حولهم أكثر من القوميات الأخرى، وهم أكثر ميلًا للابتعاد إذا شعروا أن هذا الفراغ يتم التعدي عليه. إن من يعيشون في المناطق الريفية يميلون أيضًا لترك فراغ بينهم وبين من يتحدثون إليهم أكثر من سكان المدن.

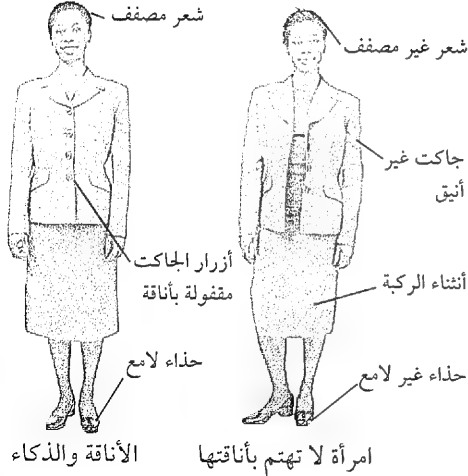
الناس العصبون بطبعهم يشعرون بالتوتر قبل إجراء مقابلات شخصية معهم، أو إذا طُلب منهم عمل مقدمة عن موضوع ما. وبالنظر لما يشعرون به من أنهم عصبون؛ فإنهم يقومون بعملية تأهيل ذاتية لإخفاء هذه العصبية الناتجة عن زيادة هرمون الأدرينالين في الدم. لذلك يتم استخدام لغة الإشارات كثيرًا لإظهار ثقتهم بأنفسهم بدلاً من مجرد الابتسامة أو إرخاء الأذرع على الكرسي. انظر إلى أعين الناس عندما تتحدث إليهم أو عندما تستمع منهم حديث، قف وقفة معتدلة ومريحة لك، ويفضل أن يكون جسمك مستقيمًا. ولا تحك يديك الواحدة بالأخرى.

### حافظ على مسافة مقبولة

مسافة مقبولة بين الناس عندما يتحدثون تعتبر جزءًا من لغة الإشارات. وهذه المسافة تتغير طبقًا للموقف. فمثلاً الضيوف في منتدى أو حفلة اجتماعية يقفون قريبين بعضهم من البعض أكثر من الغرباء في حفلة غير اجتماعية. دائماً يجب مراعاة ألا تقرب المسافة بينك وبين الطرف الآخر إذا كنت تدافع عن شيء معين، أو كان رد فعلك عداًياً.

### ترك

خذ نفساً بطيئاً وعميقاً  
حتى تشعر بالارتخاء  
إذا كنت تشعر بأنك  
مشدود عصبياً.



### تكوين الانطباع الأول

الأول مهم جداً، فالثواني الخمس الأولى الانطباع في أي اجتماع أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل تؤدي إلى اختلاف كبير. لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر حتى الحذاء يجب أن يكون لامعاً، وذلك قبل الذهاب للاجتماع.

## فهم الإشارات واستخدامها

٨ تأكد من أنك غير  
مشدود عصبيًا، وأن  
وجهك لا يحمل أية  
تعابير مستفزة.

تعتبر لغة الإشارات مع كل من وسائل الاتصال غير  
الناطقية والتعابير الجسمية الحركية جزءاً مهماً من  
لغة الاتصال الحركي. لذلك فإن تعلمك كيف تستخدم  
الإشارات والإيماءات للتأثير في الآخرين - سواء تم الاتصال  
بشكل فردي أو جماعي أو وجهاً لوجه أو عن بعد - سوف  
يساعدك على إقناع الطرف الآخر بضمون رسالتك.

### الإلمام بالإشارات

٩ إذا لم تكن متأكدًا من  
معنى الإشارات  
ومضمونها، فإنه يجب  
عليك أن تسأل أولاً.

المتحدثين الرسميين - سواء للمؤسسات أو  
الحكومات المهرة يستخدمون الإشارات لتأكيد  
المعاني التي يقصدونها. والإشارة الواحدة يمكن أن تنتج  
عنها آثار متعددة. ولذا عليك أن تتأكد أنه في أي اجتماع  
عندما تعرض موضوعاً معيناً؛ فإن الزملاء الذين تحدثهم  
يقيمونك أثناء إصغائهم إليك. وفي نفس الوقت يجب أن  
تعرف على ردود أفعالهم تجاه حديثك من خلال ملاحظة  
تعابير وجوههم نحوك، وكذلك من حركات أرجلهم  
وأيديهم؛ فهي تعبر عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لما  
تقوله.

### الاختلافات الثقافية

تختلف لغة الإشارات والإيماءات  
والحركات من بلد لآخر، فمثلاً  
الإشارة بالإصبع تعبر عن أنك  
تحتقر الشخص الذي أمامك وفقاً  
للثقافة الصينية، والإشارة بالإصبع  
الأكبر تعبر عن أنك راضٍ تمام  
الرضا وفقاً للثقافة الأمريكية. وهز  
الرأس تعني أنك غير موافق وفقاً  
للثقافة الفرنسية، في حين تعني  
أنك موافق وفقاً للثقافة الهندية،  
وكذلك العربية.

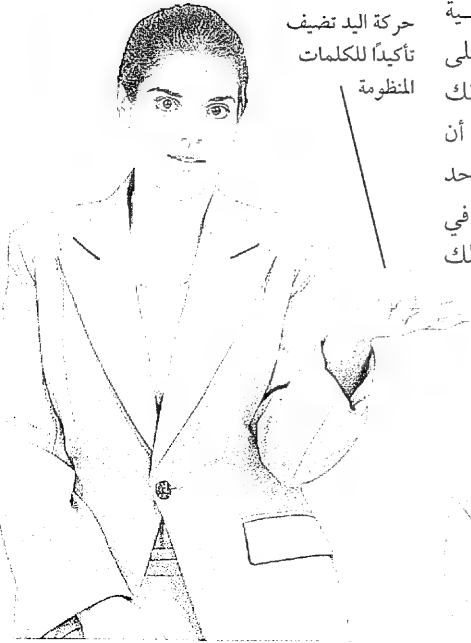
١٠ مارس العديد من الإشارات والتعابير  
أمام المرأة؛ حتى تستقر على أكثرها  
ملاءمة لك في حالات الرضاء وعدمه.

## استخدام الإشارات الحسية

### الإشارات

التي يمكن أن تستخدمها بأعضائك الجسمية مثل: توسيع حدقة العين أو تضيقها على سبيل المثال: يمكن أن تترك انطباعاً لدى الطرف الآخر بأنك تعبر عن مشاعرك الحقيقية دون زيف. وكل شخص يمكن أن يتحكم في الإشارات والإيماءات الصادرة منه، ولكن إلى حد معين، لذلك يجب أن تدرب نفسك على استخدامها في الإقناع والتعبير. مع اختيار الكلمات التي تتناسب مع تلك الإيماءات والحركات حتى تزداد قدرتك على الإقناع.

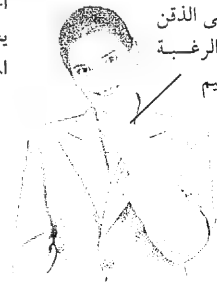
حركة اليد تضيق  
تأكيداً للكلمات  
المنظومة



الحاجب مرفوع  
يعكس الاهتمام  
المتزايد



اليدين على الذقن  
تعكس الرغبة  
في التقييم



### التأكيد على نقطة معينة

استخدام حركة اليد في إضفاء مزيد من التأكيد على نقطة معينة.

### الاهتمام المتزايد

الاتصال من خلال حركة العين تعكس الرغبة في مساعدة المتحدث.

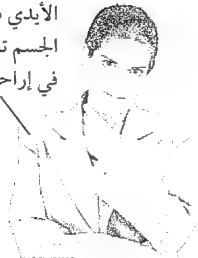
### الاستماع مع الموافقة

ميل في الرقبة وعيون مفتوحة ومبتسمة تعكس مشاعر الصداقة



حركة العين تعكس  
عدم التأكد

الأيدي ملفوفة حول  
الجسم تعكس الرغبة  
في إراحة النفس



الأعين متعلقة  
تعكس الشك



### وجود صراع

العيون مغلقة، والأيدي تغطي جزءاً من الوجه يعكس الاضطراب والصراع حول ما يسمعه الشخص.

### الحاجة لمزيد من التأكيد

إحدى اليدين على الرقبة والأخرى حول الخصر تعكس الحاجة إلى مزيد من التأكيد

### إظهار عدم التأكد

نظرات العين واتجاهاتها تعكس الخوف وعدم الثقة فيما يقال.

# تعلم الاستماع

تعلم أن تسأل الأسئلة المناسبة التي تقودك إلى الأجوبة الصحيحة.

١١

إن عملية الاتصال تنشأ بين طرفين يجب أن يفهم كل منهما الآخر. ويتطلب ذلك أن يستمع أحد الطرفين إلى الطرف الآخر. وعملية الاستماع هذه عادة ما يتم إهمالها بالرغم من حيويتها لتوصيل مضمون الرسالة. ومن ثم فإن تعلم فن الاستماع يساعد على استيعاب ما يقصده الطرف الآخر، بالإضافة إلى ما ينتج عنها من كفاءة تبادل المعلومات أثناء عملية الاتصال.

## إظهار اليقظة

عندما

تبحث عن المعلومات أو تريد إقامة علاقات عمل، أو تحصل على إجماع الآراء حول موضوع معين؛ فأنت في حاجة إلى أن تستمع إلى الآخرين بنفس القدر من أهمية حاجتك إلى التحدث إلى الآخرين لإقناعهم. لا تحاول أن تفرض سيطرتك على الحوارات القائمة. اسأل أسئلة مفتوحة تقود إلى إيجاد حوار، حافظ على أن تكون كلماتك موجزة. كرر الكلمات الرئيسية في صمت بينك وبين نفسك عندما تستمع إلى الآخرين؛ كي تساعدك على تذكر ما قيل أثناء المناقشة.

١٢ استخدم لغة الاستماع أو الصمت كوسيلة لتشجيع المتحدثين المترددين.

## استخدام مهارات الاستماع

### طرق الاستماع

الوالدية (العطوف)

التقرب إلى المتحدث، والحرص على المعلومة منه، وهو يظهر بمظهر المتعاون والمؤيد لك.

المحلل

للبحث عن معلومات أكثر عمقاً، لا تحاول أن تستغل عواطف الآخرين ومشاعرهم تجاهك في الحصول على معلومات حتى لا تفقد ثقتهم. اعتمد على قدرتك على التحليل والملاحظة.

الموجه

توجيه مجرى الحديث والمعلومات المراد الحصول عليها نحو الهدف الذي تريده.

### استخدام الطريقة في التطبيق

يجب عليك أن تسخيل نفسك في نفس مواقع الآخرين. حاول أن تفهم طريقة تفكيرهم، اعمل على أن يشعروا بالراحة تجاهك. اهتم جيداً بما يقولونه، ولا تتكلم إلا نادراً. استخدم الكلمات التي تشجعهم على الاسترسال في الحديث.

استخدم أسئلة تحليلية لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء مواقف المتحدثين، اسأل الأسئلة بعناية، واستخدم إجابة المتحدث وتعبيراته في طرح أسئلة أخرى.

إذا كنت تريد أن تحقق نتائج جيدة؛ فقم بإعداد قائمة لمجموعة من الأفكار للأشخاص الذين يميلون نحو الأفكار الجديدة، استمع إليهم، وسجل إجاباتهم حول اقتراحاتهم، وكيفية تطبيق الأفكار والحلول المقترحة لحل مشكلات التطبيق.



## تذكر أن

تزداد ثقة المتكلم كلما استمعت إليه بعناية. حيث إن ما تقوله سوف يكون موضع احترام وتقدير إلى أن يثبت العكس.

مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم تسبب حرجاً بالغاً لهم. ومن ثم يجدون صعوبة في العودة إلى الموضوع بنفس القدر من الحماس مرة أخرى.

المفكرة التي سجلت بها الحوار، واقرأ ما فيها على الخذ المتحدث، مع عدم التصريح له بالمعاني التي استنتجتها بنفسك. فربما يقوم المتحدث بتصحيح مفهوم معين أو معنى معين مما قرأته عليه. لاحظ إشارات وإيماءاته عند حديثه إليك وتعبيراته اللغوية، وطريقة حديثه التي تعكس ثقته بنفسه أو تردده. لاحظ أنه يجب ألا تسمع ما تريد أنت سماعه دون غيره.

## استخدام برامج علم اللغويات



من أهم أهداف استخدام برنامج علم اللغويات اكتشاف كيفية تفكير الفرد من خلال طريقة حديثه. ويمكن التعرف على أولويات التفكير من خلال طريقة اختيار العبارة التي تعبر عن رأي الشخص. وتنقسم طرق التعرف هذه إلى: الطريقة البصرية (المريئية)، والتي يتم تحديدها من خلال العبارة التي يقولها المتحدث مثل: «لقد رأيت من أي جهة أتيت». الطريقة السمعية التي توضحها العبارة مثل: «هذا الصوت الذي أسمعته يسبب لي مشكلة».

ومن خلال الاستماع يمكن أن تقوم بتقسيم المحادثة إلى أي تقسيمات، وبأي طريقة أنت تريدها، مثل: تقسيم المتحدثين وفقاً لأهدافهم، تقسيمهم وفقاً لدرجة الصدق في خبرتهم... وهكذا، وفي نفس الوقت؛ فإن استخدامك لطريقة الانعكاس في الإيماءات والحركات؛ تعني أن تكرر حركات المتحدث قبل أن تبادله نفس ابتسامته أو حمله عينه، أو تعبيرات وجهه. مما يجعله أكثر اهتماماً بك.

إن تقنيات نظام البرمجة العصبية اللغوية يمكن استخدامها لانتزاع التوتر من موقف ما. على سبيل المثال: إذا اختلفت بشدة مع شخص ما يجلس بواجهتك، فعليك أن تنصت لحديثه ثم تبدأ في الكلام مستخدماً تشبيهات وتعبيرات مثيلة. إذا كان الشخص يأخذ جلسة المدافع؛ فعليك أن تحاكي جلسته ثم تغيرها ببطء إلى جلسة أكثر انفتاحاً، كما هو مبين بأعلى، حتى تشجعه أن يكون أقل ميلاً للدفاع.

فكر في مضمون  
العبارات التي تسمعها  
لا في الأشخاص الذين  
يلقونها.

### تجنب الوساطة

وفي الصورة التالية يسأل المدير ثلاثة من  
مساعديه عن وجهات نظرهم تجاه إحدى  
الاستراتيجيات الجديدة، ولديه فكر  
مسبقة عن كل هؤلاء المساعدين. وحتى  
يكون الاجتماع ناجحاً يجب عليه أن  
يفصل هذه الفكرة المسبقة تماماً، ويستمر  
إلى وجهات نظرهم دون أن يضي  
افتراضات مسبقة.

عندما  
تتحيز لوجهة نظرك الشخصية منذ البداية؛ فإنك  
تميل إلى أن تستمع إلى الآراء التي تؤيد وجهة  
نظرك، وترفض تلك التي تتعارض معها، هذا التحيز في حد  
ذاته يعتبر مشكلة تواجه عملية الاتصال، وتؤثر في كفاءتها.  
فإذا كنت محايداً وتسمع جميع الآراء باهتمام ولديك رغبة  
في الاستفادة من هذه الآراء بغض النظر عما إذا كانت في  
صالحك أو غير ذلك؛ ففي هذه الحالة يمكن القول بأنك  
ستمع جيد. مسألة التحيز الشخصي من الصعب استئصالها  
تماماً؛ لأنها تعتبر إحدى مكونات الشخصية. وتعتبر أحد  
دوافع السلوك لدى الكثيرين. ولكن من الخطأ أن تفترض  
أنك تعرف ما سوف يقوله الآخرون، وبالتالي لا تستمع  
جيداً إلى ما يقولونه. لذلك فمن الواجب عليك أن تستمع  
إليهم بعناية ولا تجعل أفكارك أو اتجاهاتك المسبقة تقف حائلاً  
بينك وبين الاستماع للآخرين.



## مراجعة فهم الرسالة

استخدم العبارات التالية عندما تحتاج إلى توضيح عما قيل . أو إذا كنت تعتقد أن رسالتك التي أبلغتها للآخرين قد أسيء فهمها :

أشعر أنني لم أعبر جيداً  
عن رأيي؛ فإن ما  
أقصده  
هو...؟

أنا أعرف أن هذا يخرج  
عن مجال اهتماماتك.  
ولكنني سوف أكون سعيداً  
جداً إذا أوضحت رأيك  
في هذا الشأن.

أخشى ألا أفهم تماماً  
ما قلته. من فضلك  
أعد ما قلته  
مرة أخرى.

## الاستجابة لشخص معين

إن أولى خطوات الاستجابة هي الاستماع الجيد . وإذا كنت تعد إجابة مسبقة أو فكرت فيما سوف تقوله؛ فيجب أن تسمع أولاً . ولا تترك إجاباتك أو أفكارك المسبقة تقف حائلاً بينك وبين الاستيعاب الكامل لما يقوله الآخرون . وإذا كنت تحتاج إلى تكرار، أو شرح وافٍ، أو معلومات أكثر؛ فلا تتردد في أن تطلبها من الشخص الذي تسمع إليه .

١٤ كن متيقظاً إلى ما  
يقوله الآخرون.

التصرف

الاستجابة

الاستماع

يوضح الشكل الخطوات الثلاث لنجاح عملية الاتصال . وهي : الاستماع بعناية لما يقال، ثم الاستجابة (التي قد تأخذ شكل طرح أسئلة لمزيد من الإيضاح)، وأخيراً التصرف وفق استجابتك .

## التصرف وفقاً للاستماع

عليك أن لا تضع توقعات مسبقة لتصرفات الآخرين، وإلا فقد يؤدي ذلك إلى سوء فهم منك تجاههم إذا ما تصرفوا تصرفاً مغايراً لتوقعاتك المسبقة . ومن جهة أخرى؛ فإن تصرفك الخاطئ قد يرجع في بعض أسبابه إلى أنك لم تسمع جيداً لوجهات نظر الآخرين . وإذا كنت قد قطعت على نفسك وعوداً؛ فإن عليك أن تسجلها كتابة بمجرد ذكرها، حتى لا تنساها بعد ذلك، ومن ثم تترك انطباعاً سيئاً عنك لدى الآخرين .

١٥ الوعود التي قطعتها على  
نفسك سجلها كتابة  
حتى تتفادى سوء الفهم  
الذي قد يرجع إلى  
نسيانها.

## توجيه أسئلة

أسأل أسئلة مميزة إذا كنت ترغب في الحصول على إجابات مميزة.

١٦

إن تعرفك على كيفية توجيه الأسئلة بطريقة سليمة تعتبر أحد مقومات الاتصالات الجيدة؛ فالأسئلة التي تبدأ بـلماذا، وما، وكيف، ومتى تعتبر مهمة جداً، وغالباً ما تستخدم للبحث عن الحقائق، سواء من داخل نفسك أو من الآخرين. والإجابات التي تحصل عليها من تلك الأسئلة تحتاج إلى إدارتها والاستفادة منها بكفاءة.

## اعرف عن أي شيء تسأل

المفتوحة تفتح الباب لمزيد من المعرفة والفهم. والأسئلة وفن توجيه السؤال يكمن في التعرف على ماهية السؤال الذي تسأله، ومتى تسأله، وما نوع المعلومات التي تريد الحصول عليها. وإجابات هذه الأسئلة سوف تساعدك على تحديد نوعية الأسئلة التي توجهها للآخرين. وإذا كنت بصدد الإعداد لعقد اجتماع؛ فقم بإعداد قائمة بنوعية الإجابات التي تريد الحصول عليها وفقاً لسير الاجتماع. وقم بتسجيل الإجابات بحياد. وإذا وجهت إليك أسئلة بينما يتحدث الآخرون فعليك بتسجيلها، ثم تولي الإجابة عنها فيما بعد.

استخدم أسئلة مفتوحة للتعلم داخل الآخرين، والحصول منهم على معلومات قد تهلك.

١٧



## اختيار الأسئلة

اكتب قائمة بالأسئلة التي تريد إجابات عنها قبل بداية الاجتماع.

١٨

عندما تعد قائمة بالأسئلة يجب أن تنظر أولاً إلى نوعية تلك الأسئلة التي تحقق أهدافك في الحصول على المعلومات التي تريدها، ويجب أن تعلم أن إعدادك قائمة بالأسئلة نادراً ما تكون كافية لإلزامك بالمعلومات التي تريدها. فالإجابات التي تحصل عليها قد لا تكون كافية، كما أن الإجابة عن سؤال معين؛ قد تدفعك إلى أن تسأل سؤالاً آخر لم تكن قد أخذته في اعتبارك من قبل لاستكمال الإجابة. لذلك يجب أن تستمر في إلقاء الأسئلة حتى تتأكد أنك أصبحت راضياً عن المعلومات أو الإجابات التي حصلت عليها. ثم انتقل بعدها إلى معلومات أخرى من خلال أسئلة القائمة التي أعدتها من قبل.

١٩

لا تخش من أن تتأني في التفكير لتوجيه سؤالك التالي.

## اختيار الأسئلة للأغراض المختلفة

### نوع السؤال

### مثال

#### المفتوح

س: ما رأيك تجاه إنشاء كافيتريا لخدمة احتياجات الأعضاء العاملين بالشركة؟  
ج: أعتقد أنها فكرة جيدة لعدة أسباب.

هو السؤال الذي لا يحدد نمطاً معيناً للإجابة، ولكنه يفتح المجال للمناقشة.

#### المغلق

س: هل سبق أن قرأت الجرائد أو المجلات التي تنشرها الشركة على فترات دورية؟  
ج: لا.

هو سؤال محدود تحتل الإجابة عنه بنعم أو لا. وقد تكون هناك بعض التفاصيل في الإجابة، ولكنها ليست من مقومات السؤال.

#### المتعلق بالحقائق

س: ما نسبة الموظفين الذين استجابوا للاستقصاء الذي وجهته الشركة لهم عن معدلات الدوران؟  
ج: تم طبع ٢٠٠٠ استمارة استقصاء، كانت الردود التي وصلت منها ١٤٠٠ استمارة، بنسبة ٧٠٪.

سؤال يهدف إلى الحصول على معلومات محددة تجاه موضوع معين.

#### المتابع

س: هل تعتبر نسبة الاستجابة إلى الاستقصاء جيدة بالمقارنة بالمرة السابقة؟  
ج: نعم: وهي توضح ارتفاع الروح المعنوية للعاملين عن الفترة السابقة.

سؤال يتم تتبعه بسؤال أو أسئلة أخرى للحصول على معلومات أكثر.

#### التغذية المرتدة

س: هل تعتقد أن نظم الاتصالات بالشركة تحسنت عن ذي قبل؟  
ج: نعم: وأنا أجد أنه من الأفضل عرض صور هذا التحسن أمام المدير العام في الاجتماع القادم.

سؤال يهدف إلى الحصول على نوع معين من المعلومات.

## استخدام نبذة الصوت الملائمة

### يجب

أن تكون نبذة صوتك الذي تتحدث به تعكس أهمية الموضوع الذي تتناوله. وتعكس مدى حماسك تجاه هذا الموضوع. وتعكس أيضاً مدى رضاك أو عدم رضاك عن معدلات الأداء.

٢٠

تحدث بشكل طبيعي كلما أمكن. وحاول من خلال نبذة صوتك إيجاد البيئة أو المناخ الذي يساعدك.

# القراءة بتعمق

قرأت كثيراً، واستوعبت ما قرأته جيداً زادت  
كلما معلوماتك. ويمكنك أن تزيد سرعة قراءتك  
وكفاءتها باستخدام عدة أساليب بسيطة، والتركيز هو  
مفتاح كل طرق القراءة السريعة والفهم الأفضل.

٢١

اعتمد على الربط بين  
الأشياء - خصوصاً  
الروابط البارزة - حتى  
تقوي ذاكرتك.

## فعالية القراءة

٢٢ تأكد أن الظروف التي  
تقرأ في ظلها مثل:  
الإضاءة؛ مناسبة.

المعتادتان للقراءة بتعمق هما القراءة ببطء، أو  
الطريقتان القراءة ثم إعادة القراءة لنفس الموضوع مرة  
ومرات. والطريقة الثانية مثل: منحني الانحدار، نصف  
سرعة الأولى، لكنها تحسن الاستيعاب بنسبة تتراوح بين ٣ -  
٧٪، وسرعة القراءة بعد المرة الأولى سوف تزداد تدريجياً،  
وسوف ترتفع في المتوسط إلى معدل يتراوح بين ٢٥٠ -  
٣٠٠ كلمة في الدقيقة إلى معدل من ٤٥٠ - ٥٠٠ كلمة في  
الدقيقة مع زيادة معدل التركيز.

## تعلم أن تقرأ بنظرة سريعة

القراءة من خلال نظرة سريعة بالعين تساعدك على إدارة  
وقتك، وتخفيض عدد الساعات التي تقضيها في  
القراءة. وفي القراءة العادية؛ فالعين تقوم بحركات صغيرة  
ومتدرجة بين الكلمات. وللقراءة السريعة بالعين أنت تحتاج  
إلى توسيع حجم العين على مساحة وزيادة تركيزها، ثم  
تحريكها من مساحة إلى مساحة أخرى. وقبل أن تقرأ  
انظر أولاً في الفهرس الذي يحتوي على تبويب  
محتويات ما تقرأ حتى تحدد ما أنت في حاجة إلى  
قراءته وما لست في حاجة إليه.

## تحسين سرعة القراءة

حدد العناصر التي تريد قراءتها، اختر الوقت والظروف  
المناسبة للقراءة، اجلس في وضع مستقيم ومريح: الأضواء  
التي تقرأ فيها مناسبة، الكتاب مفتوح بشكل منبسط.



القدرة على الاستيعاب دائماً ليست واحدة لدى جميع الأشخاص أو لدى الشخص الواحد في الظروف المختلفة.

كمية المعلومات يمكن مضاعفتها من خلال الاستعانة بالأشكال التوضيحية أو بوسائل الإيضاح الأخرى.

سرعة القراءة يمكن تعلمها من خلال برامج للتدريب والاستعانة بالكتب التي تناولها.

يمكن اختصار الوقت بالنظر إلى فهرس الكتاب، وصفحات المقدمة والمحتويات للتعرف على مدى استحقاقه للقراءة.

الذاكرة يمكن تنشيطها بتغيير طريقة التعلم ومراجعة المعلومات بانتظام.

ما يستغرق قراءة كتاب به ١٠٠,٠٠٠ كلمة في المتوسط سبع ساعات كاملة. يمكنك أن تصل إلى نصف هذا الوقت من خلال اتباع أسلوب القراءة بالعين السابق ذكره، الذي يهدف إلى زيادة معدل السرعة في القراءة بنسبة ٨٠٪ عن القراءة العادية بدون تأثير على عملية الاستيعاب. والقراءة السريعة في حد ذاتها لا تعني شيئاً إذا كنت غير قادر على استرجاع وتذكر ما قرأته. لذلك فأنت في حاجة إلى تحسين مهارة التذكر وتنشيط الذاكرة؛ فالذاكرة تكون أقوى بعد القراءة بعدة دقائق، وأكثر من ٨٠٪ مما قرأته يتم نسيانه خلال ٢٤ ساعة. وإحدى طرق القراءة بفعالية هو أن تقرأ لمدة ساعة ثم تنتظر عشر الساعة، أي ست دقائق، ثم تعيد مراجعة ما قرأته، ثم تنتظر عشرة أضعاف مدة القراءة، أي عشر ساعات كاملة، ثم تعيد قراءة نفس الموضوع مرة أخرى.

## اختبار لعملية الإدراك

يوجد ٣٠٠ كلمة تقريباً في الصفحات الماضية تحت عنوان «فعالية القراءة» تعلم القراءة السريعة بالعين، وتعلم أن تنشيط ذاكرتك، لتتأكد من مدى استفادتك منها (سوف تستغرق منك دقيقة) ثم أجب عن الأسئلة.

### الأسئلة

٧- ما مقدار ما تفقده ذاكرتك خلال ٢٤ ساعة من

معلومات حصلت عليها من قراءة جزء من

كتاب؟

٨- ما الحجم المنطقي لكتيب صغير؟

٩- ما الوقت الذي تستغرقه قراءة كتيب قراءة

سريعة بالعين؟

١٠- متى تكون الذاكرة أكثر قوة؟

١- ما الانحدار؟

٢- ما العلاقة بين الإدراك والإعداد؟

٣- ما متوسط سرعة القراءة؟

٤- ما أهداف برامج القراءة السريعة؟

٥- ما المعدل المستغرق في القراءة السريعة؟

٦- ما نتيجة قراءة كل شيء مرتين؟

## تسجيل الملاحظات

ضع خطوطاً تحت  
السطور عند قراءتك  
الكتاب، ثم اكتب  
ملاحظاتك مع نهاية  
قراءة كل صفحة.

٢٣

قد لا تكون هناك حاجة إلى إرهاق الذاكرة، فضلاً عن أنها - أي الذاكرة - غير قادرة على استعادة كل شيء، ومن هنا تظهر أهمية تسجيلك لبعض النقاط التي ترى أنها مهمة بالنسبة لك. وهناك عدة طرق مختلفة للكتابة. هذه النقاط اعتمد فيها على التجربة، ثم اختر منها أكثر الطرق المناسبة لك.

## تسجيل ملاحظات خطية

إذا كنت تسجل بعض الملاحظات؛ بينما يتحدث آخرون؛ فلا تحاول أن تكتب كلماتهم بالتفصيل، وإلا سوف تفشل في متابعة الحديث، فقط حاول الاستماع إلى ما يقال، وكتب النقاط الرئيسة بتعبيراتك أنت. وشرح كل نقطة باختصار وفق مفهومك الشخصي. واستخدم العناوين أو الأرقام لترتيب ملاحظاتك.

٢٤ اقرأ ملاحظاتك التي  
تقوم بتسجيلها؛ فهذه  
وسيلة لتنشيط عقلك.

## استخدام الكتابة السريعة

هناك فصول دراسية مخصصة لتعلم الكتابة السريعة باليد، ولكن أنت أيضاً تستطيع أن تعلم نفسك، وتضاعف سرعة كتابتك. وبصفة عامة تجاهل تماماً كافة الحروف المتحركة - وخصوصاً لمن يكتب بالإنجليزية وما شابهها - إلا إذا كانت في بداية الكلمة، استخدم الأعداد أو الأرقام، واستخدم الاختصارات للكلمات المتفق عليها.

تفسير الاختصارات من  
خلال السياق، دليل على  
أنها "Notes" وليست  
"Nuts".

الكلمات القصيرة مثل:  
"at" يمكن كتابتها كاملة.

In the sm try the spdwrng cn  
incrs th spd at whch y wrt nts  
wth apn or pncel, y cn gtlly incrs  
th spd at whch y mk nts usg a  
wrdr pressr or typwrtr, if tht s hw  
y prfr wrk.

Whn y spdwrtr, th shp f th wrds s  
unffctd smpl & pretcl systm.

Y my find tht evn wh y r skild  
at spdwrtrg, t s snsl t spll  
unusual or dfflt wrds in fl. Als,  
f yr spdwrth wrd eld b mstkn for  
1 or 2 othr wrds, thn t s a gd pln  
t wrt th wrd in fl.

الكلمات التي يصعب  
اختصارها أو التي من  
الممكن أن تكون صعبة في  
تفسيرها يجب كتابتها  
كاملة.

## أخذ ملاحظات عن طريق

### الكتابة السريعة

ضع ملاحظاتك في شكل فقرات قصيرة  
بعد ذلك قم بقراءتها حتى تتأكد أنها تعني  
شيئاً بالنسبة لك.



٢٥

استخدم الألوان  
لتكون خريطتك  
العقلية أكثر جاذبية.

## استخدم خرائط العقل

إحدى وسائل الملاحظات الفعلية أن تضع خريطة عقلية، اكتب الكلمات الرئيسة أو العبارات ذات الأهمية، ثم ارمِ بخيالك في منتصف الصفحة ما يعبر عما كتبته. هذا هو موضوع الخريطة العقلية. فبينما تكتب ملاحظات؛ ارمِ فروعاً نابغة من الموضوع الرئيس، وكل فرع يمكن أن تتفرع منه عدة فروع أخرى (حيث إن كل فكرة يمكن أن تقود إلى فكرة أخرى) والفروع المختلفة يمكن أن تكون متصلة بعضها ببعض. استخدم الألوان لتوضيح نقاط معينة. لتسهيل مهمتك ؛ عليك استرجاع الخريطة العقلية التي رسمتها.



استخدم الأقلام  
المضيئة للتأكيد على  
مفاتيح الملاحظات.

٢٦

## عمل خريطة تفريعية

ضع فكرتك الأساسية في مركز الصفحة. ضع الأفكار التي ترد إلى ذهنك على الفروع أو الخطوط المتجهة إلى الخارج. نوع في أحجام الكلمات واستخدم الكثير من الألوان والصور لأن كليهما يساعد في التذكر. اربط بين الأفكار المتقاربة باستخدام الأسهم.

## تبادل المعلومات

قم من خلال التواصل وجهًا لوجه، أو من خلال الهاتف، أو الاتصالات المكتوبة، بالوصول بالاجتماعات إلى أهدافها المرجوة. ويجب عليك أن تختار طريقة الاتصال التي تحقق هدفك

## إيجاد صلة بالآخرين

قف للترحيب  
بضيوفك لتوديعهم؛  
فمن غير المناسب أن  
تودعهم أو تقابلهم  
وأنت جالس.

٢٧

المرضية لأي اجتماع لا يمكن ضمانها، ولكن البداية الجيدة دائماً ممكنة. فكلماتك وطريقة مقابلتك للآخرين تؤثر دون شك على ردود أفعالهم. لذلك استخدم كلمات الترحيب التي تساعدك على بداية الاجتماعات واللقاءات بشكل إيجابي.

## تحية الآخرين

تذكر أن:

التي تستخدمها لتحية الآخرين محكومة بطبيعة الكلمات العلاقة التنظيمية لهم، فإذا كانت العلاقات التنظيمية متساوية؛ فيجب عليك استخدام الاسم الأول لكل شخص، وعدم استخدام الرسمية في الألقاب مثل «صباح الخير يا ...» «كيف حالك يا ...»، «أنا سعيد برؤيتك». أما مع الغرباء؛ فإن الأمر يحتاج إلى أن تقدم نفسك أولاً «أنا محمد جلال» ويتبع ذلك أن تبدي سعادتك لمقابلتهم «أنا في غاية السرور لمقابلتكم» بصورة تنزع عنهم أي إحساس بالغرابة. حتى لو كانت بينك وبينهم خصومات أو سوء تفاهم ناتج عن مواقف سابقة.

استخدم التمنيات الطيبة للترحيب بالآخرين كلما أمكنك ذلك.  
ضيوفك في أي اجتماع أو جلسة يجب تقديمهم بعضهم لبعض بشكل ملائم.  
يجب عليك إنهاء الاجتماع بشكل طيب حتى لو لم ينته إلى اتفاق معين.  
الاختلافات السلوكية والثقافية يجب احترامها في جميع الأوقات عند سفرك وتقلك من مكان لآخر.

## استخدام الاتصال المادي «الجسدي»

### الاختلافات الثقافية

الإسبان، والفرنسيون، والإيطاليون، وكذلك في أمريكا اللاتينية وفي الشرق الأوسط الرجال؛ يعانق بعضهم البعض، في حين أن اليابانيين ينحني بعضهم لبعض من مسافة معينة، وعادة ما يستخدم الصينيون الكروت لتقديمها كوسيلة تعارف عند الزيارة.

كنت ترحب بشخص معروف لك مسبقاً فيمكنك أن إذا تسلم عليه باليد عند مقابلتك له، وقد لا تسلم عليه؛ فإن الأمر قد لا يختلف كثيراً. أما إذا كنت تقابل شخصاً لم يسبق لك معرفته؛ فإن السلام عليه باليد مطلوب، ويجب مراعاة أن يكون سلامك عليه باليد، ليس من قبيل تأدية الواجب نحوه، مما يعطي انطباعاً غير مناسب لديه. يجب أن تراعي أيضاً الاختلافات بينك وبين ضيفك في عملية السلام، كما يجب أن تقف عند استقباله وتوديعه.

### نهاية المقابلات

كان الاجتماع منتجاً، وانتهى إلى نتيجة مرضية؛ إذا فيمكنك استخدام اللغة الحركية للتأكيد على ما انتهت إليه هذه الاجتماعات، أو أن تشكر الطرف أو الأطراف الأخرى على مساهمتهم في نجاح الاجتماع أو الاتفاق. ويجب عليك أن تودعه أو تودعهم ليس إلى باب الحجرة المخصصة للاجتماع فقط، ولكن إلى باب المبنى، مع بعض الكلمات الرقيقة، والسلام باليد، بحيث تعكس هذه التصرفات رضائك عن النتيجة النهائية، وكذلك معاملتهم على أنهم كانوا ضيوفاً أعزاء عندك. أما إذا كانت النتيجة النهائية للاجتماع غير مرضية لك؛ فلا تظهر عدم رضائك ولا تودع ضيوفك بفتور؛ ولكن احتفظ دائماً بالتمنيات الطيبة لهم.

### تحية وداع حارة

إن تقديم التحية عند الوداع بمثابة تجربة أكثر حميمية منها عند اللقاء، خاصة إذا كان اللقاء مستمراً. فإن الناس في بعض البلدان يكونون أكثر ميلاً للاحتكاك، مثلاً عن طريق أن يمك أحدهم ذراعيك بينما يسلم عليك بيده الأخرى.

ينظر كل من الطرفين في وجه الآخر، ويكون هناك اتصال بالعيون



استخدم كلتا يديك لكي تعكس مزيداً من الدفء والمشاعر الودودة

يجب أن تقف عندما تودع الطرف الآخر

## التأكيد على المعلومات

٢٨

عندما تحصل على رد  
فعل إيجابي؛ فعليك أن  
توضح الأسباب التي  
تجعلك تشعر بالفخر.

المديرون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في تسليم  
الرسائل وتسلمها بصفة شخصية، ويعتبر ذلك  
من أكثر الأجزاء أهمية وتحقيقاً للرضا في عملية الاتصال.

يقضي

### العثور على المعلومة

٢٩

دع الهيئة المعاونة لك  
تعرف حجم الجهد  
الذي تبذله للحصول  
على المعلومات.

تحتاج

قوة العمل إلى الحصول على المعلومات. وتعتبر  
قدرة المديرين على توفير هذه المعلومات في الوقت  
والمكان والتكلفة المناسبة عنصراً مهماً لأي مؤسسة. ويجب  
أن تبدأ بالمعلومات التي تشعر بأن الآخرين في حاجة إليها،  
مثل: درجة الأمان في العمل، ظروف العمل المادية، نظم  
الأجور والمكافآت، مكان العمل، والمزايا الإضافية التي  
يوفرها العمل، فجميعها أشياء مهمة للعاملين. ويجب أن  
يلتصوا بأي تعديلات يتم إدخالها على هذه العناصر بشكل  
مباشر كلما أمكن.

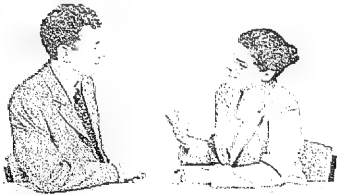
كن متفهماً

عندما

تقوم بإرسال رسالة ويُساء فهم محتوياتها أو  
مضمونها، فإن هذا يحدث لأنك لم تكن واضحاً  
فيما تريد أن تقوله، أو لغتك في الرسالة غامضة أو صعبة  
الفهم، حتى لو كانت أهدافك واضحة. أو لأن تعبيراتك  
وإيماءاتك الحركية أثناء حديثك كانت تتعارض مع كلماتك.  
وسبب آخر؛ قد يرجع إلى أن الشخص الذي تخاطبه قد  
وضع في صورة مسبقة مفهوماً معيناً أو معنى خاصاً تريد  
أنت أن تقوله حتى قبل أن تتحدث، وبالتالي لم يهتم بما  
تقوله فعلاً. لذلك يجب أن تؤكد على مستلم الرسالة أن  
يعيد على مسامعك ما فهمه منك؛ حتى تتأكد من استيعابه  
لمضمون الرسالة. ومن خلال ذلك يمكنك أن تصحح له أي  
سوء فهم. ويجب أن تراعي أن تكون لغتك الحركية  
وتعابير وجهك أثناء الحديث لا تتعارض مع تعبيراتك  
اللغوية.

٣٠

إذا كان لديك شك في  
أن معلومة معينة قد  
مرت عليك من قبل،  
فحول الشك إلى يقين  
واقراها مرة أخرى.



## إعطاء رد الفعل

لا تضع وقتك مع الآخرين الذين لا يريدون أن يفهموك بشكل متعمد.

٣١

التغذية العكسية أو رد الفعل عملية مهمة جداً لفعالية الاتصالات؛ وذلك للتأكد من أنك قد فهمت رسائل الآخرين كما قصدتها الآخرون، من الصعب أن تعطي رد فعل سلبيًا. ولكن تأكد أن من أهم معوقات الاتصالات أن تخفي رد فعلك الحقيقي وتظهر رد فعل مزيفًا. وعندما تحصل من الآخرين على رد فعل سلبي؛ فاتبع هذه القواعد البسيطة لتفادي أية عداوات أو خصومات.

• أن تبحث بدقة عن السبب الحقيقي لرد الفعل السلبي، والخطأ الذي أدى إلى حدوثه.

• حدد الطرق الكفيلة بتحسين مستويات الأداء، وتحقيق سلوك مرغوب فيه.

• استخدم الأسئلة الموجهة إلى المساعدين بدلاً من تركيزك على إبلاغهم بالحقائق؛ كي تجعلهم يعرفون ما تفكر فيه. عبر عن آرائك السلبية؛ ولكن بأخلاق إيجابية.

• افصل تمامًا رد الفعل السلبي عن النواحي العاطفية، وتعامل معه على أنه رد فعل موضوعي وليس شخصيًا.

انحناء الجسم للأمام  
يساعدك على التوضيح



## رد الفعل المتزن

من الضروري أن يكون رد فعلك متزنًا تجاه المواقف المختلفة، وكذلك تجاه الموظفين، وبين أسباب كل رد فعل إيجابي، واستخدم الأسئلة عندما تحصل على رد فعل سلبي. وفيما يلي بعض الأمثلة:

هل تعتقد معي أن هذا التقرير غير مرض؟

هل أنت الشخص المناسب لأداء هذا العمل الآن؟

## استخدام الهاتف

يُعتبر

الهاتف أداة من الأدوات المهمة للاتصالات؛ لأنه يقرب المسافات بين المتحدثين، كما أنه وسيلة فورية لنقل المعلومات، ويمكنك استخدام الهاتف في إيجاد الفرص واستغلالها بشكل أفضل.

٣٢

ضع ساعة على مكتبك لكي تراعي الوقت الذي تقضيه في المكالمات الهاتفية.

## تحسين الوسائل

استخدم الإمكانيات

٣٣

المتوافرة في جهاز الهاتف لزيادة فعالية المحادثة الهاتفية.

كثير من الناس يستخدمون المهارات المتوافرة لديهم لكي يحصلوا من ورائها على عائد أفضل. وبصفة عامة فإن مهارات استخدام الهاتف يمكن تحسينها بأن تتعرف على كيفية ممارستها. فالبائعون - من خلال الهاتف - الذين يستخدمون ما يطلق عليه «المكالمات الباردة» لأشخاص لا يعرفونهم تعتمد مهاراتهم على ما يلي:

- 1. التحدث ببطء، والسير خطوة بخطوة مع الطرف الآخر.
- 2. كن دائماً مؤدباً، واعتبر نفسك صديقاً للطرف الآخر.
- 3. الابتسام. وهي تعبر عن الصوت الذي يعكس ابتسامتك. وارتك انطباعاً طيباً لدى الطرف الآخر.
- 4. سجل مدى التقدم في الحوار، وقارن بين ما كنت تريد أن تحققه قبل المحادثة الهاتفية وما حققته منها بالفعل.
- 5. اكتب كافة العناصر التي تريد مناقشتها مع العميل قبل بدء المحادثة، وتفاعل مع العميل وفق ظروف المحادثة دون التزام حرفي بما أعدده مسبقاً.

ابتسم عند الحديث في الهاتف، فذلك يجعل صوتك أكثر وذا وترحاباً

سجل بعض الملاحظات إذا كنت ترى أنها مهمة

أمامك ساعة لحساب مدة المكالمة حتى لا تفقد وقتك

٣٤

إذا وعدت شخصاً بأن تتصل به في وقت لاحق؛ فيجب أن نفي بوعدك.



## اترك رسالة

## تذكر أن:

النقاط الرئيسية في مكالمتك يجب أن تقوم بتكرارها، وأذكرها مرة أخرى في نهاية المحادثة.  
الرسائل الطويلة يجب إرسالها بالفاكس أو بالبريد.  
المحادثة الهاتفية قد تكون أكثر فعالية من المحادثة وجهاً لوجه، خاصة إذا كان أحد الطرفين يشعر بالخجل أو بعدم الثقة أمام الطرف الآخر.

كان لديك جهاز الرد على المكالمات؛ فيجب عليك أن تفتح هذا الجهاز، وتستمع إلى أية رسائل مسجلة لك بأسرع ما يمكنك، ودائماً خلال مدة لا تقل عن ٢٤ ساعة. وعندما تترك رسالة لشخص آخر يجب أن تبدأ بذكر اسمك، ورقم هاتفك والوقت الذي تركت فيه الرسالة، وتكلم ببطء ووضوح. وإذا كنت متأكداً من الوقت الذي ستعاود فيه الاتصال مرة أخرى؛ فاذكره، وإذا حدث في هذا الوقت أي تغيير؛ فعاود الاتصال مرة أخرى واترك رسالة بهذا التوقيت الجديد.

## الاختراق

لن تكون قادراً على استخدام مهارات الاتصال بفعالية إذا فشلت في الاتصال بالشخص المناسب، وهو المعنى بعملية الاتصال. فالمطلوب منك توجيه رسائلك إلى هذا الشخص الذي تشعر بأنك سوف تحقق أهدافك من خلاله بقدر الإمكان، حتى لو كان هذا الشخص غريباً عنك، ولم يسبق لك معرفته. واستخدم المدخل الذي يساعدك على اكتساب ثقة هذا الشخص. فعلى سبيل المثال: إذا أجريت مكالمة هاتفية مع شخص معين؛ فاستخدم الاسم الأول لهذا الشخص، وقدم نفسك له، بأن تقول: «معك فلان» ولا تقل: «اسمي فلان». واسأله إذا كان لديه الآن وقت يمكنه سماعك فيه، وإذا لم يكن لديه الوقت الآن؛ فاسأله متى تعيد الاتصال به مرة أخرى، أو أن يعيد هو الاتصال بك إذا سمح وقته بذلك. فإذا كان لديه الوقت الآن فلا تضع سماعة الهاتف إلا بعد أن تؤكد على نقاطك الرئيسية التي اتصلت به من أجلها، وكررها أكثر من مرة كلما أتيحت لك الفرصة بذلك. وتأكد أن رسالتك قد وصلت إليه تماماً كما تقصدها.

غير رسالتك المسجلة للآخرين إذا حدث أي تغيير في ظروفك الخاصة.

٣٦

٣٥ انه الرسالة التي تذكرها علي جهاز الرد على المكالمات بأن تذكر اسمك ورقم هاتفك مرة أخرى.

## إدارة البيع بالهاتف

البيع بالهاتف إحدى طرق الاتصالات المتخصصة، فإذا كنت تتبع هذه الطريقة. فإليك مجموعة من القواعد.  
كون فريقاً متدرباً على البيع بالهاتف.  
يعمل كل عضو بالفريق من خلال قائمة معدة مقدماً.  
لا تتوقف عن المحاولة مادامت بدأنها.  
ضع مرآة على المكتب للتأكد من أنك تبسم عند حديثك مع العميل.  
استخدم عبارة «سوف آخذ من وقتك ثواني معدودة».

## استخدام تكنولوجيا المعلومات

٣٧ حصل على نصيحة  
خبير حول أفضل  
استخدام ممكن  
لتكنولوجيا المعلومات  
المتاحة أمامك.

أدى انتشار تكنولوجيا الاتصالات إلى زيادة الفرصة أمام  
القائمين بعملية الاتصال للاختيار والمفاضلة بينها.  
فمثلاً يمكن استخدام الكمبيوتر الشخصي في إرسال  
المعلومات والرسائل واستلامها من أي مكان في العالم من  
خلال البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت.

### استخدام الفاكس

إن استخدام كل من الفاكس والبريد الإلكتروني كوسائل  
لاتصال يمكن أن يساعدك في إدارة وقتك. فمثلاً إذا  
كنت مضطراً لإرسال معلومة إلى شخص عادة يتسم بالثورة  
وتضييع الوقت في الهاتف، فأرسل له المعلومات بالفاكس أو  
بالبريد الإلكتروني. والفاكس يعتبر مستنداً لما أرسلته. ويتم  
بالسرعة العالية إذا ما قورن بالبريد العادي.

٣٨ الخبرة في استخدام  
شبكة الإنترنت في  
الاتصالات مطلوبة لك  
في الوقت الحالي.

### استخدام البريد الإلكتروني

يتميز البريد الإلكتروني بالسرعة. كما أنه يتم عن  
مشاعر نود والصدقة، فضلاً عن مناسبة هذه  
الوسيلة لكافة أنواع الأعمال. والإلمام باستخدام هذه الوسيلة  
يوفر الوقت وجهد وتكلفة. إلا أنه أحياناً ما يساء  
استخدامها. لذلك تبع لقواعد التالية للحد من سوء  
استخدامها:

تذكر أن:  
يمكن أن يكون الفاكس جهازاً  
منفصلاً وقائماً بذاته. ويمكن أن يكون  
متصلاً بالكمبيوتر الشخصي.  
المديرون الذين لا تتوافر لديهم أجهزة  
الاتصال الحديثة يمكن اعتبارهم غير  
مجهزين جيداً.  
شبكة الإنترنت هي مستقبل  
الاتصالات لكافة الأغراض.  
تتميز شبكة الإنترنت بقدرتها على  
الجمع بين مزايا كافة وسائل الإعلام  
الأخرى.  
الاختصار في وقت الاتصالات - بما  
لا يؤثر على الهدف المراد تحقيقه -  
يساعد جميع الأطراف.

استخدم عناوين رؤوس موضوعات.  
ختصر في الكلمات إلى أقصى ما يمكنك بما لا يخسر  
بالمعنى.  
فرّق بين رسائل التوجيه لغرض تجاري والتوجيه  
لأغراض أخرى.  
لا يجوز استخدامها مع جميع العملاء. ولكن استخدمه  
الوسيلة المناسبة للعميل المناسب.  
إذا كنت ترسل رسائل لأكثر من عميل في نفس الوقت؛  
فتأكد من عدم الخطأ؛ حتى لا تفقد رسالة إلى العميل  
غير المتصود.  
لا تستخدم لغة صعبة الفهم أو غير واضحة.



## استخدام الإنترنت

وسيلة فعالة لنقل المعلومات  
الإنترنت عبر شبكات متصلة تغطي  
جميع أنحاء العالم، كما أنها وسيلة  
للتفاوض بين الموردين والعملاء، ووسيلة  
للاتصال بين المديرين والعاملين داخل  
الشركة. وبالتالي فإن الإنترنت وسيلة  
هامة لنقل كافة المعلومات عن الشركة  
وتبادلها سواء داخل الشركة أو للمتعاملين  
معيها من خارجها، علاوة على إمكان  
استخدامه في الحصول على معلومات عن  
المنافسين وسياساتهم ومستوى أسعارهم،  
بالإضافة إلى إمكان استخدامه كأداة لكافة  
أنواع البحوث والتطوير، ناهيك عن  
استخدامه كوسيلة للبيع والشراء.



ارسل فقط الرسائل  
الضرورية

الرسائل مختصرة  
ومركزة

تجنب التفاصيل في ردودك  
على الرسائل

## زيادة سرعة الاتصال

وسيلة لتحسين سرعة تدفق الاتصالات والمعلومات  
أفضل ونوعيتها؛ وهي الرقابة على الكمية المتدفقة منها،  
فعندما ترسل رسالة اسأل نفسك: هل هناك ضرورة  
لإرسالها؟ فإذا لم تكن لها ضرورة فلا ترسلها، اجعل  
رسائلك مختصرة بقدر الإمكان، فكلما كانت الرسالة أقصر  
كثت أسرع في الوصول وفي تحقيق الأثر المرجو، راجع  
رسائلك للتعرف على ما إذا كان يمكن اختصارها بشكل  
أفضل، رد على الرسائل الواردة إليك بسرعة واحتفظ  
بالقصر على الجهاز فأرغباً بقدر الإمكان لتترك مساحة  
لرسائل الجديدة القادمة إليك.

## السيطرة على تدفق المعلومات

لحفاظ على استخدام تكنولوجيا  
المعلومات بسرعة وكفاءة مرتفعة، لا  
تستخدمها في إرسال رسائل ليس لها  
هدف، اكتب في الموضوع مباشرة دون  
مقدمات، ورد على الرسائل الواردة  
إليك بأقصى سرعة ممكنة.

احتفظ بمساحة كبيرة  
خالية في بريدك  
الإلكتروني لتلقي  
رسائل جديدة.

## كِتَابَةُ الْخِطَابَاتِ

التي تتم كتابتها بشكل جيد سهل فهمها. ٤٠  
 الخطابات ولكي تُعدّ خطابك بشكل فعال فما عليك  
 إلا التفكير الجيد قبل كتابته. ٤١  
 فكّر في القاريء قبل أن  
 تكتب الخطاب أو  
 التقرير الذي توجهه  
 إليه.

### الكتابة لهدف معين

الخطابات التي لها علاقة بإنجاز الأعمال يكون لها  
 كافة هدف معين. والقاعدة الأولى التي يجب أن تراعيها  
 عند كتابة خطاب أن تجعل هدفك منه واضحاً لمن يقرأه  
 والقاعدة الثانية أن يعرض الخطاب كافة المعلومات التي  
 يحتاجها القاريء؛ كي تساعد على فهم الهدف بوضوح.  
 نحاش إغراء الإفراط في الكتابة، وحاول أن يكون خطابك  
 على وجه واحد من الصفحة فقط كلما أمكن.

٤١ كلف أحد مساعدك  
 بكتابة الردود الروتينية.

### الحصول على خطاب مثالي

خطط لما تريد أن تقوله  
 في الخطاب

اكتب الخطاب كاملاً دون  
 اختصار

أعد قراءة الخطاب بعد  
 الانتهاء من المسودة

احذف الكلمات والجمل الصعبة  
 الفهم، وأعد صياغتها

راجع الأخطاء اللغوية والإملائية  
 والمطبعية قبل إعادة طبع الخطاب  
 وإرساله

### إعداد فهرس واضح

إن مفتاح كتابة الخطابات المتعلقة بإنجاز الأعمال هو أن تكون  
 كلماتك بسيطة وسهلة الفهم ومركزة على الموضوع الذي  
 تكتب من أجله. استخدم جُملاً قصيرة ما أمكنك. نحاش  
 استخدام نفي النفي. ابتعد عن استخدام الألفاظ أو الجمل  
 التي يصعب فهمها. اكتب بنفس اللغة التي تتحدث بها ولا  
 تكتب بالطريقة التي تفكر بها. ولا تعدّل في الخطاب إلا بعد  
 أن تنتهي كلية من كتابته، ولا تعدّل إلا إذا كنت متأكداً من  
 أن هذا التعديل سوف يزيد الخطاب وضوحاً وتأثيراً.

٤٢ نحاش استخدام الكلمات الصعبة الفهم،  
 أو غير العادية، أو المصطلحات المتخصصة  
 التي تزيد غموض المعنى.

## هيكلية الخطابات

استدع أفكارك حتى

إذا كنت تكتب

ملاحظاتك قبل أن

تبدأ كتابة

الخطاب.



عند هيكلة الخطاب يجب أن تراعي ما يلي :

جذب انتباه القارئ بتفخيم غرضك من الكتابة إليه .

توليد اهتمام القارئ بإثارة حرصه على أن يعرف ما تكتب .

إثارة رغبة القارئ بأن يكون الخطاب منسقاً بشكل جيد .

إقناع القارئ بأن الخطاب يحتوي على حقائق غير مبالغ فيها، بأن تشير إلى مراجع أو ضمانات .

تحفيز رد فعل القارئ، بأن تفسر له توقعك لرد فعله .

## الحصول على نتيجة سلبية من الخطاب

الخطاب الذي يحتوي على ألفاظ صعبة الفهم، أو تحتل أكثر من معنى، أو متخصصة أكثر من اللازم، والذي يحتوي على أخطاء لغوية أو إملائية أو مطبعية، وكذلك الخطاب الذي يحتوي على جمل طويلة تحتاج إلى مجهود لفهمها، والهدف منه غامض، والذي يحتوي على تفاصيل أكثر من اللازم وتشتت ذهن القارئ. هذا النوع من الخطابات لا يحقق النتائج المرجوة منها؛ بل على العكس قد تنتج عنه نتائج سلبية.

١٩٩٩/٦/١٠

السيد الأستاذ/ .....

١٦ ش خالد بن الوليد - المنصورة

عزيزي الأستاذ / .....

بالإشارة إلى المحادثة الهاتفية التي حدثت بيننا الأسبوع الماضي ؛ فإنه يسعدني أن أرفق لسعادتكم صورة من أسعار ومواصفات أجهزة الكمبيوتر التي تتعامل بها شركتنا ؛ وذلك وفقاً لسابق طلبكم ؛ وأنا واثق تمام الثقة بأنك سوف تجدون الأجهزة مطابقة للمواصفات المطلوبة؛ بالإضافة إلى أسعار تناسب وظروفكم الخاصة ، كما اتطلع إلى مقابلتكم أو سماع صوكم في أقرب فرصة ممكنة .

أخوكم .....

التوقيع .....

خطأ أسلوبى

( والصحيح : كيف حالك )

أين اسم المرسل إليه

عزيزي ماذا حالك . أتعنى

خطأ إملائي

( والصحيح : أريد عمركم أخبارك )

أن تكون خيبر ذهبت إلى المنصورة وأنت لست هناك أين

سوف أحدثك على الهاتف وسوف أقول لك عن أسعار الأجهزة التي أشتريتها من هناك ربما تنال إعجابك .

خطأ مطبعي

( والصحيح : مفهوم وليس له هدف

إلى القاء صديقك

خطأ إملائي ولغوي

( والصحيح : اللقاء )

خطاب يخلو من علامات الترقيم والتواريخ والجهة المرسل إليها

خطاب لم يحدد الموضوع المرسل من أجله

## هيكلية الخطاب الجيد

الخطاب الواضح، الذي يحدد هدفه بدقة، والذي يحقق أثراً إيجابياً يأخذ الشكل التالي :

## اكتساب مهارات أكثر

إن الاتصال الناجح سواء بالوسائل المكتوبة أو المسموعة يُبنى أساساً على الفهم الواسع لكافة الجوانب المتعلقة بالاتصال، سواء أكان الجمهور المستهدف أفراداً معينين أم الجمهور بصفة عامة

### زيادة الفعالية

تعلم أن تعطي الآخرين مزيداً من الاستقلال في إنجاز أعمالهم، بدلاً من أن تنزع عنهم استقلاليتهم.

٤٤

إقناع الناس بالهدف، والوسائل، ومدى مسئوليتهم عملية عن إنجاز الوظائف المعهودة إليهم تعتبر عملية مهمة وتدريب أساسي في الاتصالات. تعلم أن تكون فعالاً، سواء مع الموظفين أو الزملاء أو الموردين، وبالتالي سوف تكون لك بصمة واضحة في نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

العيون التي تركز بشكل جيد تساعد على سرعة الاستيعاب



### اختيار مدى العمق

توجد عدة أنواع من العمق، والتي قد يقصد بها التصرفات أو الأفعال التي يجب اتخاذها تحسباً للمستقبل، وربما تعني درجة العمق في إعداد التقارير التي توضح ما حدث في الماضي وأسباب حدوثه، فالعمق إما أن يكون خطة مستقبلية دقيقة، أو تقريراً يوضح تفاصيل الماضي. والخطة لابد أن تشتمل على أهداف واضحة، والأدوار التي يقوم بها كل شخص لتحقيق الأهداف، وتغذية مرتدة عن مستوى الإنجاز الفعلي لكل فرد، ورد الفعل تجاه مستوى الإنجاز.

### إمداد الآخرين بالمعلومات

إذا كنت تقوم بإمداد أحد الزملاء أو المرؤوسين أو العملاء بمعلومات معينة، فقم بتوضيح كل ما يراه غامضاً أمامه. ثم تأكد من استيعابه لكافة الأمور حتى تلك التي لم يستفسر عنها منك.

## تشجيع المبادرات الفردية

غالبًا تقوم بعمل يتطلب منك مبادرة شخصية وتريد تقديمه في شكل مستند:

- ضع الهدف في مقدمة الورقة أو المستند.
- وضح الموارد المتاحة التي يمكن استغلالها.
- حدد الوقت اللازم للعمل.
- صف طريقة الإنجاز بدقة.

• حدد الشخص أو الجهة التي سوف ترسل إليها المستند.

٤٥ تجنب أية مبالغة في

التصرف مع الهيئة  
المعاونة لك؛ حتى تقوي  
لديهم روح المبادرة  
والاستقلال.

## عمل التلخيصات

إن الملخص المكتوب يجب أن يكون وثيقة واضحة، بحيث تحدد بالضبط ما يجب عمله ومتى وكيف يتم ذلك إذا كان مهمًا؟ حدد الميزانية المتاحة إلى جانب تواريخ مراحل الموافقة.

### إعداد مستند

- قم بإعداد استقصاء لتحديد الموظفين الموافقين على إنشاء كافيتريا.
- استخدم الآلة الكاتبة وماكينه التصوير المتاحة بالشركة.
- استكمال المستند مع نهاية يوم الأربعاء.
- اجراء مقابلة شخصية مع ممثل عن كل طابق.
- اعطني الاستقصاء لتحصل على موافقتي، ثم قم بتوزيعه على رؤساء الإدارات.
- التصرفات اللازمة لإنجاز الأهداف
- الوقت النهائي المحدد لاستكمال العمل
- الأشخاص الذين سوف يوزع عليهم الاستقصاء محدodon بدقة

الموارد المستخدمة

هدف محدد بدقة

إذا كنت تشعر أن الشركة ليس لديها نظام معين للتخطيط؛ فضع لنفسك نظامًا تخطيطيًا معينًا.

٤٦

## تفويض القوة

إذا كنت مسئولاً عن التأكد من أن عملاً ما قد تم الانتهاء منه، أو مسئولاً عن اختبار شخص لإنجاز هذا العمل؛ فأنت لديك سلطة على هذا الشخص، ويدخل ذلك في نطاق مسؤولياتك. فيجب أن تحدد المدة اللازمة لأداء العمل، وتوفر المعلومات لذلك الشخص القائم به، وتضع القيود الواجب الالتزامات بها والوقت المحدد للإنجاز.

## الاتصال من شخص لآخر

٤٧

اطلب من معاونيك  
المدعوين للاجتماع  
معك أن يأتي كل منهم  
وهو جاهز تمامًا.

مع الهيئة المعاونة قد يأخذ الصفة الرسمية  
الاجتماع (كأحد أساليب إدارة القسم) أو بشكل غير  
رسمي مثل الأساليب التي يتم ترتيبها وإعدادها لمواجهة  
حالات أو مواقف معينة) فيمكنك هنا أن تقسيم أداء  
معاونيك، كل منهم على حدة، ثم اكتشف مدى حاجة كل  
منهم إلى استشارتك أو معلوماتك.

### الاجتماع الرسمي

لا

توجد قواعد معينة أو خطوط إرشادية يجب الالتزام  
بها للإعداد للاجتماعات غير الرسمية. ولكن بالنسبة  
للاجتماعات الرسمية؛ فإنه توجد قواعد، وهذه القواعد  
تنطبق على كل اجتماع رسمي. فمطلوب منك أن تدخل في  
الموضوع بسرعة دون مقدمات طويلة، والتزم بجدول الأعمال  
المعد مسبقًا، لخص النتائج للشخص الذي تجتمع به في نهاية  
الاجتماع، تأكد أن الآخرين موافقون على الملخص الذي  
طرحته. وفي هذا النوع من الاجتماعات - الاجتماع بكل  
فرد على حدة - تكون العلاقة بين المدير والمعاون له يغلب  
عليها طابع السيطرة والخضوع. سيطرة المدير، وخضوع  
المعاون له، ولكي تجعل الاجتماع منتجًا، استمع إلى وجهة  
نظرمساعدك، وادخل معه في مناقشة، وشجعه على إبداء  
وجهة نظره دون تحفظ.

من مهامك الأساسية

١- حاول الاجتماع بمعاونيك كل  
منهم على حدة مرة كل شهر على  
الأقل.

٢- احتفظ بمفكرة تسجل بها نتائج  
الاجتماعات، وتأكد أنك توافق  
على أي قرار ينتج عن هذه  
الاجتماعات.

٣- استمع إلي مايقال في هذه  
الاجتماعات ولا تفرض سيطرتك  
على الطرف الآخر.

### كن مستعدًا

٤٨

الاجتماع الجيد هو  
الذي يحقق نتائج  
جيدة.

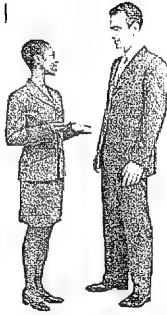
بالنسبة للاجتماعات التي تأخذ صفة الدورية والانتظام؛  
فإن درجة الاستعداد قد تكون الفيصل في التفرقة  
بين الاجتماع المنتج وغير المنتج، فبعض الشركات تجري هذا  
الاجتماع بين الرئيس وكل من معاونيه على حدة كل  
أسبوعين، لمناقشة أية مشكلة، وللتأكيد على الأهداف،  
ومناقشة تقارير الأداء. ويجب على الرئيس أن يقوم بإبلاغ  
المعاون له عن الموضوعات التي يدور حولها الاجتماع قبل  
ثلاثة أيام من تاريخه حتى يجهزالمعاون نفسه.

## توجيه الهيئة المعاونة

المدير الجيد موجه جيد. حيث يعرف تماماً كيف يمكنه تشجيع معاونيه، وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم في العمل، وتحسين معارفهم، ويعرف تماماً مقدار ما يبذلونه من جهد. فالتوجيه وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، والمدير يحدد الأهداف للمعاونين بالاشتراك معهم، ويشجعهم على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، ويناقش معهم أية نقاط قوة أو ضعف. لذلك فإن التوجيه يكسب كل معاونين والمدير مزيداً من الثقة، ويحقق مزيداً من الإنجاز. ويجب أن يعطى معاونون الفرصة والمسئولية عن تحديد أهدافهم لتحسين مستوى العمل.

٤٩

استمع إلى معاونيك،  
وقم بالتوجيه، إن  
الاستشارة لا بد أن  
توفر الحلول  
المرضية  
للمشكلات  
القائمة.



## مشورة الهيئة المعاونة

المشكلات التي تنبع من البيئة الداخلية للشركة، أو التي تنبع من الظروف الخاصة للموظف يمكن التغلب عليها بمشورة المدير؛ إذا كان المدير مدرباً على المشورة جيداً ولديه خبرة واسعة في هذا المجال. وإذا لم تتوفر تلك المقومات في المدير وجبت الاستعانة بمستشارين متخصصين لأداء هذا الدور، ومساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم. فإذا كان أحد الموظفين يشعر بعدم الرضا أو يشعر بالحزن؛ فيجب الإعداد لعقد اجتماع مشورة معه. والمدير أو المستشار يجب أن يساعد الشخص على التعمق في جذور المشكلة، ويعطي نصائح عملية، ويتابع تنفيذها من قبل الموظف.

## استكشاف الحلول

قبل أن تعقد اجتماعاً مع أحد معاونيك لمناقشة مشكلة معينة، يجب أن تتأكد أولاً أنه يدرك أن هناك مشكلة حقيقية، ثم اعقد معه الاجتماع، اتبع أسلوب الصراحة، ابتعد عن أي الأشياء التي تسبب المقاطعة، مثل: رنين جرس الهاتف.



٥٠

استخدم الأقلام  
المضيئة للتأكيد على  
مفاتيح الملاحظات.

## المشاركة الناجحة في الاجتماعات

٥١

ألق نظرة على جميع الأوراق التي لها صلة بالاجتماع قبل بدايته.

معظم المديرين بأنهم يقضون وقتًا طويلاً في يشعر الاجتماعات. وعلى أية حال؛ فإن الاجتماعات تعد أحد أساليب الاتصال الجيد والفعال عندما تكون هناك مشاركة في هذه الاجتماعات فقط؛ فأنت تحتاج إلى الالتزام بالإجراءات المحددة لعقدتها، ولا تترك الفرصة أبداً للجدال بأن يسيطر على الاجتماع.

### الإعداد للاجتماع

٥٢

إذا كان الاجتماع بغرض اتخاذ مجموعة من القرارات، فتأكد من أن القرارات تم اتخاذها مع نهاية الاجتماع.

عندما تقوم بالإعداد لعقد اجتماع؛ عليك أن تسأل نفسك أسئلة رئيسة: ما الغرض من الاجتماع؟ لماذا تتم مناقشة هذا الغرض في اجتماع؟ كيف يمكن أن أعرف أن الاجتماع كان ناجحاً؟ من الأشخاص المهتمون بالاجتماع؟ هذه الأسئلة تحدد لك ما إذا كانت هناك ضرورة لعقد الاجتماع أم لا؛ فجميع الاجتماعات يجب أن يكون لها هدف يجب تحقيقه في نهاية الاجتماع، وإذا كان القرار النهائي لم يتم اتخاذه، فعلى الأقل يجب أن توجد خطة لتحقيق الهدف. وغالبية الاجتماعات الفعالة يجب أن تتضمن عدداً محدداً من الأفراد الذين لهم صلة مباشرة بالهدف المراد تحقيقه من الاجتماع.

٥٣

إذا كنت تقوم بدور الرئيس؛ فلا تدر الاجتماع وفقاً لأهوائك



### افتتاحية الاجتماع

بعد عرض المقدمة المعهودة لأي اجتماع يجب أن تُذكر جميع الحاضرين بالغرض من الاجتماع، وما المخرجات المتوقعة في نهاية الاجتماع؟ ومتى ينتهي؟ وإذا كانت هناك قواعد معينة؛ وجبت تلاوتها على الحاضرين. تأكد أن كافة الحاضرين لديهم الأوراق التي لها علاقة بالاجتماع. إذا كان هناك اجتماع سابق لنفس الموضوع؛ ذكر الحاضرين بما تم فيه باختصار شديد، ادخل مباشرة بعد ذلك في الموضوع الأول من موضوعات المناقشة.



## تسيير شؤون الاجتماع

إن عملية حفظ التوازن بين استمرار المناقشات والمشاركات بفعالية ورغبة كل فرد في أن يتحدث لأطول فترة ممكنة، ورغبة البعض الآخر في عدم المشاركة أو الانزواء خلف الآخرين تعتبر من مسؤوليات رئيس الاجتماع، فالرئيس مسئول عن إيجاد هذا التوازن بالعمل على استمرار فعالية المناقشة، وضمان مشاركة الجميع بالرأي. ويجب على الرئيس أن يوزع الأدوار وفرص المشاركة بالتساوي. وفقاً لموضوعية المناقشة والالتزام بموعد نهاية الاجتماع.

٥٤ استخدم أسلوب الدعاية والترويج عندما ترغب في الحصول على إجماع الآراء.

## إنهاء الاجتماع

قبل نهاية الاجتماع اترك لنفسك فسحة من الوقت تقوم فيها بتلخيص المناقشات التي حدثت والتأكد من موافقة الأشخاص أو رفضهم أثناء الاجتماع، واتخاذ القرار بشأن الموضوعات التي لم تنته مناقشتها بعد، وتحديد الإجراءات المتبعة في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، مع تحديد شخص أو أشخاص معينين مسئولين عن التنفيذ (شخص معين لكل قرار أو إجراء) وتحديد المدة الزمنية لكل فرد يقوم فيها بالتنفيذ.

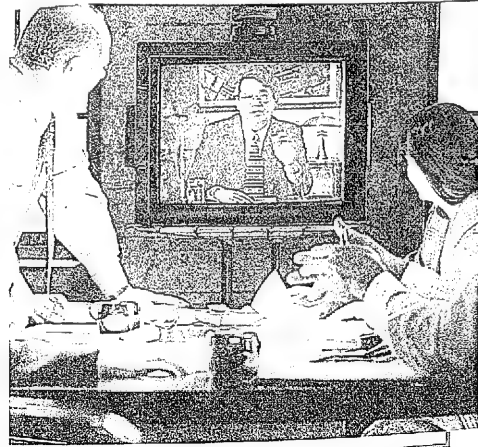
٥٥ تأكد من عملية توزيع وقت الاجتماع على جدول الأعمال المحدد سلفاً؛ وفقاً لأهمية كل موضوع.

## استخدام شاشات العرض

إن استخدام شاشات العرض لا يمكن بأية حال من الأحوال أن تحل محل الاجتماعات وجهاً لوجه، بل إنها - أي الشاشات - يمكن أن تكون وسيلة مساعدة للاجتماعات وجهاً لوجه. فهي أكثر فعالية من استخدام الهاتف، لما لديها من قدرة على الإقناع بمشاهدة الصورة وسماع الصوت في نفس الوقت.

## استخدام المؤتمرات المتلفزة

حيث يستطيع كل فرد أن يرى ويسمع ردود أفعال الآخرين وتعبيراتهم عندما يتكلمون. وتعتبر تلك الطريقة ناجحة ومفيدة للاجتماعات، وتوفر في وقت السفر ونفقاته.



## الوصول إلى الجمهور

من المناسب جداً الاهتمام بإعداد الخطب والكلمات وترتيب أولويات إلقاء الكلمات، وذلك سواء أثناء الاجتماعات أو المؤتمرات أو الحلقات النقاشية. والجمهور الحاضر يجد أنه من الأفضل والمناسب الحصول على المعلومات من خلال العين بدلاً من السمع، لذلك يُفضل استخدام الوسائل البصرية كلما أمكن.

٥٦ أنه خطبتك قبل الوقت المخصص؛ فذلك أفضل من إنهاؤها بعد الوقت.

### إعداد الكلمة (الخطبة)

يجب أن تعطي نفسك فرصة كافية لإعداد الكلمة التي سوف تقوم بإلقائها، ثم قم بإجراء مراجعة لها. فإذا كانت مدة الكلمة التي سوف تلقيها نصف ساعة؛ فإنك سوف تحتاج إلى ٤٨٠٠ كلمة تقريباً. وكتابتها وطباعتها سوف تستغرق وقتاً. لذلك يجب أن تكون هذه الأشياء في ذهنك بدايةً. وإذا كانت الكلمة التي ستلقيها تتناول عدة عناصر، فيجب أن تحدد هذه العناصر، وتحدث عن كل عنصر وفقاً لأهميته.

٥٧ احتفظ بصورة ذهنية طيبة عن الوسائل البصرية كوسيلة مساعدة على الإقناع.

### التركيز على نقطة معينة

التكرار عادة يعتبر خطأ في الصفحات التي تقرأ فيها. وكل خطبة تعتبر أداء في حد ذاتها، فإذا كنت سوف تستخدم نقاطاً معينة كنقاط رئيسة، ثم تتحدث من هنك؛ فيجب عليك أن تحسن توزيع الوقت المخصص لكل نقطة، ويجب أن تكون لديك القدرة على إعادة الحديث عن نقطة معينة إذا طلب منك أحد الحاضرين ذلك. تحدث بلغة سهلة ونبرة صوت منتظمة، واجعل جملتك مفيدة، واجعل انتقالك من نقطة لأخرى بسهولة دون إحساس الآخرين بأن هناك فجوة بين نقطة وأخرى. ولاحظ أن تكون النقطة الأخيرة التي تتحدث عنها على صلة وثيقة بالنقطة الأولى التي تحدثت فيها. ويجب أن تراعي من البداية أن تعطي الجمهور انطباعاً عما سوف تتحدث عنه، ثم ابدأ الحديث وفي النهاية لخص ما قلته.

٥٨ يجب أن تراعي أنك يمكن أن تكون معرضاً لسؤال أو عدة أسئلة من جمهور الحاضرين.

هذه الخطوات تلخص ما يمكنك عمله لتوصيل رسالتك للجمهور. قدم لرسالتك ثم وصلها للجمهور، ثم اعمل على تلخيص ما قلته في النهاية.

قدم للرسالة  
(مقدمة)

وصل الرسالة

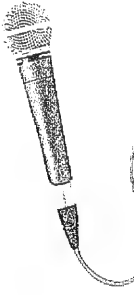
لخص ما قلته

## تشجيع ردود الأفعال

تكون لديك القدرة على أن تتحدث بدون أن تحمل  
عندما معك أية مذكرات، وتتحرك بثقة في المكان الذي  
تحدث منه، فإن هذا كفيل بأن يرفع كافة الأعباء النفسية،  
ويجعلك أكثر قدرة على الإقناع، ويجعل خطبك أكثر  
تأثيراً. وبينما تتحدث اجعل تركيزك على نقطة تجمع  
الجمهور، وحركتك حول المحور الذي يتركز فيه ثلثا الجمهور  
على الأقل؛ فهنا يكون هناك شعور إيجابي نحوك أكثر من  
الشعور بالملل. لذلك عليك أن تساعد على تكوين هذا  
الشعور، وتساعدتهم على أن يمنحوك الثقة. كن دائماً على  
اتصال بهم من خلال العين، وشجعهم على المشاركة؛ وذلك  
بسؤالهم، سواء بشكل جماعي أو فردي. وحاول أن تجعلهم  
يضحكون، حتى تذيب الجليد الذي بينك وبينهم.

ليكن الحد الأقصى  
للكلمة التي تلقيها  
يتراوح بين ٢٠ - ٤٥  
دقيقة. فذلك يمثل  
متوسط قدرة المستمع  
على التركيز.

٥٩



## العرض الناجح

اجعل إيماءاتك وحركاتك  
إيجابية لشرح وجهات نظرك  
بوضوح وثقة.

لتكن تعبيراتك إيجابية

استخدم  
الإشارات باليد  
لتأكيد كلامك

تكلم بلغة  
واضحة، ولا  
تتكلم بسرعة عالية

قف معتدلاً  
ووجهك  
للجمهور

## استخدام الوسائل المساعدة

من أكثر الأساليب المساعدة في إلقاء الكلمات أو  
المحاضرات استخدام الشرائح على جهاز عرض  
الشرائح الشفافة؛ وذلك بالنسبة للجمهور القليل العدد،  
وكذلك استخدام السبورة والطباشير أو الأقلام الملونة للكتابة  
على السبورة. والتكنولوجيا الحديثة ساهمت كثيراً في سرعة  
توصيل المعلومات وكفاءتها من خلال توصيل جهاز  
الحاسب الآلي إلى جهاز عرض الشرائح الشفافة.

ومهما كانت الأساليب أو الوسائل المساعدة

التي تستخدمها في توصيل المعلومات؛

تأكد أولاً من أنها صالحة للاستعمال،

ومن أنها الوسيلة المناسبة، كذلك

يجب أن تقوم بتوزيع ملفات على

الحاضرين تفصل ما تقوم بإلقائه

عليهم من معلومات.

تأكد أن كافة المواد المتعلقة  
بالأجهزة صالحة للاستخدام  
قبل الاجتماع

## التدريب لتحقيق نتائج

٦٥

ادعُ أحد المتحدثين  
الأكفاء أو من ذوي  
الشهرة إلى إلقاء  
محاضرة أو عقد مؤتمر  
كلما أُتيحت لك  
الفرصة.



برامج تدريبية للهيئات المعاونة في الإدارة تعتبر  
إجراء عملية في غاية الأهمية، وعندما تقوم بنفسك  
بتدريب الهيئة المعاونة لك، وجب أن تتحدث إليهم كأنك  
فرد منهم، اشعر بالثقة في نفسك، وكن على اتصال بهم من  
خلال عينك، واطرح الأسئلة عليهم، وساعدهم في المشاركة  
بتوجيه الأسئلة إليك، والبرامج التدريبية تكون أكثر فعالية إذا  
أخذت طابع الجد، وأجريت خلال عدد محدود من الأيام  
بعيداً عن المكاتب التي يعمل بها المتدربون، وخلال البرامج  
يسمح للمتدربين بالحديث بعيداً عن الأمور الرسمية،  
ويستطيع المدرب أن يحصل على تغذية عكسية هامة توضح  
انطباعات المتدربين عن مناخ العمل بالمؤسسة، وعن برنامج  
التدريب نفسه، ومدى ملاءمته لتحسين أداء المتدربين.

## إجراء حلقة نقاش

٦٦

تأكد من أن الهيئة  
المعاونة لك حصلت  
على البرامج التدريبية  
المناسبة.

النقاش وورش العمل تعتبر من أهم أساليب  
حلقات التدريب التي تعقدها المؤسسات؛ لأنها تتم في بيئة  
العمل، وتتصف بالطابع العملي، ويجب ألا تتصف بالطابع  
الرسمي، وتكون مركزة على تحقيق أهداف معينة، وإذا تم  
إجراؤها لمواجهة ظروف غير عادية؛ فيجب أن يحضرها فقط  
الأشخاص المعنيون بتلك الظروف، ويكون من المناسب جداً  
إذا حضرها المدير المسئول أو رئيس مجلس الإدارة، ويمكن  
إجراء حلقات نقاش غير عادية لمناقشة تغيير أساليب التعامل  
مع العملاء أو الموردين أو للبحث عن فرص تسويقية  
جديدة، ادعُ الإدارة العليا لحضور هذه الحلقات.

## الحديث في حلقة النقاش

٦٧

اسأل زملاءك من  
المديرين الآخرين إذا  
كانت لديهم الرغبة في  
المشاركة في حلقة  
النقاش.

يجب أن يكون هناك تنسيق بين المتحدثين في حلقة  
النقاش حتى لا يحدث تكرار، كل متحدث له  
وقت محدد لإلقاء كلمته يجب ألا يتجاوزه؛ حتى لا يضيع  
الوقت في مجرد إلقاء خطب وكلمات. إذا كنت تتحدث  
بدون مكبر للصوت؛ تأكد أن الجميع يسمعونك (بسؤالهم  
على الأقل) لا تتحدث بسرعة، وتأكد أنك سوف تنهي  
حديثك في الوقت المحدد.

## تذكر أن :

كلما كان التخطيط لاختيار موضوع المؤتمر يتمشى مع الأحداث التي تجري على الساحة؛ كانت فرص نجاحه أعظم.

كل رسالة يمكن أن تصل بكفاءة أعلى إذا استخدمت الأساليب التكنولوجية في توصيلها.

يجب الترتيب الجيد لحسن استقبال المتحدثين في حلقة النقاش أو في المؤتمر والترحيب بهم.

إن المتخصصين في الأمور التي تهتم المؤسسة يمكن مكافأتهم على ما يقدمونه من نصائح أو كلمات أثناء المؤتمرات أو حلقة النقاش.

يجب إعادة تقييم حلقة النقاش أو المؤتمر بعد نهايته للاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث في حلقات النقاش أو المؤتمرات التالية.

## التخطيط للمؤتمر

تعتبر المؤتمرات أكثر رسمية وأضخم من حلقات النقاش، وكل مؤتمر يجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة. وهذا الهدف (أو الأهداف) هي الأساس في التخطيط للمؤتمر. ويجب أن يدور موضوع المؤتمر حول أحد الموضوعات التي تجري على الساحة، ويجب أن يدعى إليه أحد النجوم الساطعة في موضوع المؤتمر، وكذلك العديد من المتخصصين، اختيار موضوع المؤتمر بما يتمشى مع أهدافه، ودور المتحدثين في المؤتمر ومدى خبرتهم وتخصصهم سوف يساعد جداً على جذب انتباه الجمهور، وإثارة حماسهم. تأكد أن كلاً من المتحدثين يعرف موعد إلقاء كلمته ومكانه بالضبط؛ وكذلك الوقت المخصص له.

## اختيار أحد نجوم المجتمع

تفكر في عقد مؤتمر أو حلقة نقاش يجب أن تفكر عندما في مكان انعقاده، وقم بإعداد جيد للمكان والتجهيزات اللازمة، واختر شخصية لامعة من نجوم المجتمع بحيث تكون مناسبة لموضوع المؤتمر؛ بالنسبة للمؤتمرات الكبيرة أنت تحتاج إلى مكان واسع؛ بحيث يستوعب كافة الحاضرين، أما بالنسبة لورش العمل؛ فأتت في حاجة إلى حجرة متوسطة الحجم، وعدد قليل من الأشخاص يتناسبون مع تقسيم المتدربين إلى فرق عمل أو مجموعات صغيرة. وتأكد من أن تجهيزات المكان مناسبة وصالحة مثل: الأجهزة المساعدة في توصيل المعلومة والأثاث ووسائل التكبير الصوتي.

٦٣ احرص على الحصول على نصائح الآخرين في دعوة شخصية لامعة لحضور المؤتمر المزمع عقده.

## افعل ولا تفعل

- ☒ اعمل ترتيبات لمقابلة ضيوف المؤتمر وتوفير وسائل نقلهم وراحتهم.
- ☒ اعمل جدولاً لأحداث المؤتمر بشكل تفصيلي بما فيه أوقات الراحة المخصصة.
- ☒ كن جاهزاً بإعداد البديل المناسب في حالة اختلال البرنامج المحدد من قبل لأي ظروف طارئة.
- ☒ لا تسمح لشخص معين بإلقاء كلمة لم يكن مخططاً لها من قبل.
- ☒ لا تدعو أفراداً لحضور المؤتمر ليس لوجودهم أي قيمة أو مساهمة في تحقيق الهدف.
- ☒ لا تنس أن تقوم بتقييم المؤتمر بعد نهايته والتحقق من مدى نجاحه في تحقيق الهدف.

## الاتصال للبيع

٦٤ إذا أردت البيع الهادئ  
اجعل نقطة تركيزك  
على هيئة سؤال.

**البيع** هو أساس الأعمال. وهو ليس مجرد إقناع المستهلكين للشراء. وفي كافة المواقف المتعلقة بالأعمال يمكنك استخدام أشكال البيع المتبعة للحصول على موافقة الآخرين، وتوفير الدعم، والحصول على الموارد، بالإضافة إلى إنهاء أية مواقف متعارضة مع الأطراف الأخرى.

### البيع الهادئ

**كل** أشكال البيع الناجح تتم بهدوء. فأنت في حاجة إلى إيجاد حاجة لدى العميل، مع وعد لإشباع تلك الحاجة من طرفك. ويمكنك استخدام هذا المدخل في العمل. وتكيف المنحنى البيعي أو تعدله لكي تتلاءم مع الموقف. وتلك الأشكال تشتمل على:

شرح الموقف وتفسيره باستخدام عدد من الأسئلة، ثم الاستماع أكثر من مجرد صنع حالات محددة. ترك الطرف الآخر لكي يستجيب حتى في حالة ثبات الأسعار. إظهار الفهم والتعاطف حتى إذا واجهت مقاومة من الآخرين فما عليك إلا أن تستمر في المثابرة حتى يقبل الآخرون وجهة نظرك.

الابتسامة مطلوبة  
لأنها تفتح العديد  
من الأبواب المغلقة

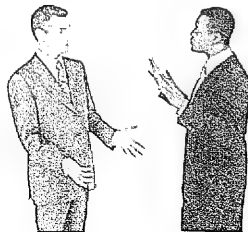
إشارة اليد للتأكيد  
على نقطة معينة



### استخدام طريقة البيع الهادئ

ابتسم، واستخدم إشارات اليد، بحيث تكون راحة اليد مفتوحة، وأظهر الصداقة والود، مع القدرة على الإقناع، وعدم التعقيد. وإشارات اليد تضفي تأكيداً لمشاركك تجاه الآخرين.

٦٥ استمع إلى الاعتراضات  
من العملاء، فمن خلال  
هذه الاعتراضات يمكنك  
الحصول على نقطة  
تساعدك في إتمام صفقة  
البيع.



### استخدام البريد الإلكتروني

**الطراز** القديم للبيع، وهي طريقة البيع الصعب، تتم من خلال وضع الآخرين «العملاء» في بؤرة التركيز، ثم إجبارهم على اتخاذ القرار. إذا كنت تحاول تنفيذ أي فكرة في العمل فيجب عليك أن تكون إيجابياً، وتستخدم طريقة البيع الصعب عندما تصل إلى طريق مسدود في عقد صفقة معينة. وأشكال البيع الصعب تشتمل على:

تقديم عرض نهائي لا رجعة فيه.  
مقاومة فقدان الفرصة.  
التأكيد على الموقف التنافسي.  
تقديم مقترح واضح.  
الضغط للحصول على موافقة فورية.

## البيع بالكلمة المكتوبة

٦٦

عندما ترسل خطاباً متعلقاً بالعمل. اسأل أحد الزملاء أن يقرأه وييدي لك ملاحظاته على الخطاب.

المستندات في البيع كما لو كنت تحاول بيع أحد المنتجات بواسطة البريد، ففي هذه الحالة يجب أن يكون المستند مفيداً، وبه كافة التفاصيل عن المنتج، ولكن مطلوب منك في بداية المستند أن تعطي شرحاً تفصيلياً عن سبب إرسالك هذا المستند لهذا الشخص بعينه؛ حتى تكسب اهتمام العميل، ثم ادخل في الموضوع بعد ذلك باستخدام عملية الإقناع، ثم انه المستند بملخص واضح وبسيط.

## الاستفادة بالكمبيوتر

يمكن استخدام الكمبيوتر الشخصي باعتباره وسيلة من الوسائل الفعالة والقوية للبيع، فمثلاً يمكنك استخدامه في تخزين أسماء العملاء وعناوينهم وحجم مشترياتهم باستخدام قواعد البيانات، ويمكنك استدعاء البيانات المتعلقة بأي عميل أثناء حديثك معه في الهاتف، مما يجعلك أكثر ثقة في الحديث، وكأنك على صلة وثيقة بهذا العميل، مما يعطي انطباعاً جيداً لديه. كما يعتبر الكمبيوتر مهماً في بيع الخدمات المالية.

٦٧

جرب أي مدخل للبيع كتمرين مشترك بينك وبين المشتري؛ بحيث يلعب أحد زملائك دور المشتري وتلعب أنت دور البائع.

## بيع الأفكار والمفاهيم

أشكال البيع تتناسب مع العديد من المهام والوظائف الإدارية، ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسة، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. جرب بعض العبارات المتعلقة بالبيع الهادئ والبيع الصعب إذا أردت أن تبني إحدى الأفكار أو المفاهيم

هذا ما تبحث عنه، إذا لم يكن لنا السبق في إنتاجه؛ فبالأكيد إحدى الشركات المنافسة ستكون صاحبة هذا السبق؟

قمتُ بتطوير هذا الشيء مستوحياً الفكرة منك في لقائنا المرة السابقة؟

لا يوجد شخص آخر يمكنه أن يقدم لك ما أعرضه عليك

ليس لدينا وقت للتفاوض الطويل وتضييع الوقت، فإما أن تقرر الآن وإما لا

## التفاوض للمكسب

جميع

أشكال التفاوض تحتاج إلى مهارات اتصال من الطراز الأول، وأنت تحتاج إلى أن تكون قادرًا على تحديد هدفك من التفاوض بوضوح، وأن تكون فاهمًا تمامًا لما يريده الطرف الآخر. مثل هذه المهارات تعتبر في غاية الأهمية لكافة أنواع الإدارة، لذلك فأنت مطالب بتحسينها وتنميتها.

### الاستعداد للتفاوض

اختر نوعيات مختلفة في تشكيل فريق التفاوض.

### مراحل التفاوض

خطة لاستراتيجيتك  
وتكتيكاتك

إعداد مقترحاتك التي لم يتم عليها التفاوض

حدد موقعك وابدأ  
النقاش



تفاوض مع الطرف الآخر

لخص المكاسب  
واقعد الاتفاقية

### تكتيكات التفاوض

التفاوض عادة ما يبنون مدخلهم حول الاحتياجات؛ خبراء وعادة احتياجات الطرف الآخر. فعندما تدخل للتفاوض؛ فاطرق على احتياجات الطرف الآخر، بحيث تمسك في يدك الحد الأقصى من التحكم في الأمور بأقل قدر من المخاطرة، واختيار التوقيت الجيد للتفاوض مسألة ضرورية. وأثناء الجدل والتفاوض أنت تحتاج إلى أن تعرف ما يفكر فيه الجانب الآخر، واقتناص اللحظة المناسبة لكي تقدم عرضك؛ فقد ترفض مقترحًا وقد تقدم عرضًا جديدًا. وحاول دومًا تحويل التعارضات بينك وبين الطرف الآخر إلى نقاط اتفاق، واسأل دائمًا سؤالاً مهمًا، هو: «هل أنت مستعد للتوقيع؟»، بعد إثارة اهتمامهم وحصولك على كافة المعلومات وإعطائهم ما لديك من معلومات تهمهم.



## التفاوض للشراء

فكر في مخرجاتك  
النموذجية وكيف  
يمكن أن تحققها.

٦٩

**عنصران** ضروريان يجب توافرها عندما تتفاوض للشراء، الأول: أن تقرر بمنتهى الدقة احتياجاتك (وليس ما تريده)، وتذكر أن عمل البائعين الذين تتفاوض معهم هو إقناعك بأن ما تحتاج إليه وما يقدمونه لك من عروض فهي نفس الشيء، ولا يوجد اختلاف بينهم على الإطلاق. الثاني: تحديد المبلغ الذي تكون مستعداً لدفعه، أو على الأقل حدد لنفسك حداً أقصى، ولا تتنازل عنه عند التفاوض. وحاول دائماً أن تقنع الطرف الآخر بأن ما تقدمه من عرض سعري يعتبر مكسباً كبيراً له.

## التفاوض مع الموردين

**الطريقة** التقليدية للتفاوض مع الموردين تبنى على الحصول على عدد من العروض من أكثر من مورد واحد، (لإيجاد نوع من المنافسة الصحية) استمع إلى العروض، فافض بصلاية، حاول الحصول على خصومات وامتيازات أكثر، واسع للحصول على أقل سعر ممكن، إذا فشل المورد في توفير الجودة المناسبة أو شروط التسليم المناسبة تفاوض مع مورد آخر.

أما المدخل الجديد في التفاوض؛ فيبنى على تحديد أفضل الموردين من البداية، وتفاوض معهم لتخفيض التكاليف واقتسام الأرباح بين الطرفين. ووفقاً لهذا المدخل؛ فبدلاً من أن يكون السعر هو أساس التفاوض يكون أساس التفاوض متعلقاً بالأشياء الأخرى بخلاف السعر.

٧٠ تبادل المعلومات المفيدة مع الموردين؛ فإنها سوف تفيدك في تحقيق صفقات أفضل على المدى الطويل.



## التفاوض مع الهيئة المعاونة

٧١ تذكر أن الناس نادراً ما يهتمون بالموضوعات غير المادية في المقام الأول.

**الاجتماعات** التي يتم عقدها مع كل فرد على حدة - والتي سبق الحديث عنها - يمكن أن تكون مفيدة في التفاوض الفردي أو الشخصي مع الهيئة المعاونة للمدير فيما يتعلق بنقاط معينة في غاية الأهمية مثل: الجودة، وإنتاجية العمل. وعندما تعقد اتفاقاً تذكر أن هذا الاتفاق يكون مفيداً إذا اعتقد الطرف الآخر أنه كسب شيئاً ما، حتى لو لم يكسب شيئاً فعلاً. وإذا قمت بالتفاوض مع مفاوضين محترفين (مثل ممثلي نقابات العمال) وكانت طلباتهم أكثر مما تتحمله إمكاناتك، فاحتفظ بهدوئك، وليكن تركيزك على تأمين النتيجة التي تبغيها في حدود إمكاناتك.

## إعداد التقارير

كن دقيقاً في استيعاب  
كافة الكلمات  
والعبارات التي ليس  
لها ضرورة في كتابتك  
للتقرير.

٧٢

هي مستندات رسمية تتم قراءتها بواسطة آخرين  
التقارير ويجب أن تتصف دائماً بالدقة والتركيز، ويتم  
إنهاؤها بخاتمة مركزة، فإذا طُلب منك إعداد تقرير؛ فتأكد  
أنه يحقق كافة متطلبات الإيجاز بدون إخلال بالمضمون.

### البحث لإعداد تقرير

إذا كنت تكتب تقريراً عن أي نشاط اعتماداً على نفسك  
فابحث عن كافة الحقائق والمعلومات التي تجعل تقريرك  
دقيقاً. فمثلاً إذا طُلب منك إعداد تقرير عن سوق ج  
للمنتج؛ فاكتب في مسودة خارجية ما تحتاج أن تعرفه  
شكل نقاط متسلسلة ومرتبّة، ثم اكتب في مقابل كل  
المصدر الذي يمكنك الحصول منه على هذه المعلومة. و  
من أن هذه النقاط التي كتبتها في المسودة تغطي كافة جو  
التقرير. ثم ابدأ في الحصول على المعلومات من المصادر  
حددتها بحيث تكون كل معلومة مؤكدة، بأن تحصل  
من أكثر من مصدر واحد موثوق به.

٧٣ فصل التقارير لكي  
تناسب مع متطلبات  
الشخص الذي سيقوم  
بقراءتها.

### هيكلية التقرير

هدف التقرير ولخص نت  
اكتب في البداية. وفي داخل  
دعم نتائجك بالأدلة المنطقية  
استخدم عناوين جانبية، كل  
يحقق هدفاً فرعياً. استخدم  
يمكنك لإثارة اهتمام القارئ  
استخدم الخطوط والأشكال  
في نمط الخط، اجعل التقرير  
عدداً من التوصيات القابلة للتطبيق  
في شكل مختصر.

### افعل ولا تفعل

- |                                     |                                                                   |                                     |                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | كل تقرير تكتبه اجعله مشيراً                                       | <input checked="" type="checkbox"/> | لا تجعل تقريرك طويلاً مملأً.                                |
| <input checked="" type="checkbox"/> | تتبع بعض العبارات من الذين قابلتهم شخصياً.                        | <input checked="" type="checkbox"/> | اكتب بحياد تام دون تحيز من جانبك.                           |
| <input checked="" type="checkbox"/> | أكد على الحقائق والنتائج التي توصلت إليها.                        | <input checked="" type="checkbox"/> | لا تصل إلى نتيجة معينة إلا إذا كانت مؤيدة بالحجج والبراهين. |
| <input checked="" type="checkbox"/> | استخدم فقرات، كل منها يركز على نقطة معينة، بحيث تكون بينها علاقة. | <input checked="" type="checkbox"/> | لا تطيع التقرير دون مراجعة الأخطاء وتصحيحها.                |
| <input checked="" type="checkbox"/> | استخدم عناوين رئيسية، وأخرى فرعية ذات علاقات مرتبطة.              | <input checked="" type="checkbox"/> | لا تطيع التقارير دون التأكد من مصادر معلوماتك.              |

## التأكيد على الوضوح

٧٤ استغل أي فرصة  
لتعرض تقريرك على  
أحد زملائك الموثوق  
بهم ليبيدي لك  
ملاحظاته، وعليك  
باستيفائها.

التقرير ليست شكلاً من أشكال الأدب، ولكن يجب كتابة اتباع قواعد الكتابة الجيدة، تحاش الكلمات أو العبارات الغامضة، إذا كنت غير متأكد بالنسبة لنقطة معينة، دع قارئ التقرير يبيدي رأيه فيها، عبر عن نفسك في جمل بسيطة ومثيرة، ضع نفسك مكان القارئ، هل سيفهم ما تعنيه؟ اعرض التقرير على زميل لك كي يقرأه ويبيدي لك ملاحظاته عليه قبل أن تقدمه إلى القارئ الحقيقي.

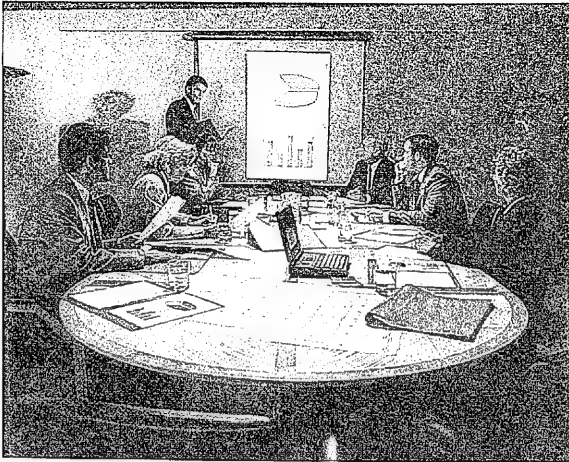
## كن دقيقاً

إذا كنت دقيقاً؛ فإنك سوف تراعي الوضوح في كتابة التقرير، فلا تستخدم أبداً كلمتين يؤديان نفس المعني، ولا تستخدم ثلاث كلمات تكفي اثنتان منها. استخدم كلمات مفيدة بدلاً من الطويلة. اقض وقتاً أطول في كتابة النتائج، في بداية كل جزء من أجزاء التقرير. اكتب ملخصاً بسيطاً عن هذا الجزء. راع استخدام علامات الترقيم مثل: النقطة والفاصلة وغيرها بدقة.

٧٥ تحاش بقدر الإمكان وضع توصية أو نتيجة دون أن تكون مدعومة بالحجج والبراهين المنطقية.

## تقديم التقرير

إذا طلب منك تقديم عرض للتقرير الذي كتبه بشكل لفظي في أحد الاجتماعات، فاسأل نفسك: ما الموضوعات الأكثر أهمية؟ وما تلك الأكثر تأثيراً؟ ورتبها وفقاً لذلك. ثم اعرض ملخصاً لهذه النقاط وفقاً لترتيبها باستخدام أدوات العرض. كلما أمكن؛ اعرض الموضوعات بشكل حيادي تماماً، تأكد قبل الاجتماع أنك جاهز للعرض. وضع في اعتبارك أنك يمكن أن تتعرض لأسئلة من بعض الحاضرين، وقد تتعرض لاعتراضات البعض الآخر. لا تجعل هذه الأشياء تهز من ثقتك في نفسك.



## العرض باستخدام الوسائل المسموعة والمرئية

إن عرض نتائجك باستخدام وسائل عرض مسموعة ومرئية، بالإضافة إلى مهارات تحدث ممتازة يزيد من أثر التقرير الموزع في الاجتماع. الوسائل المرئية توضح التقارير بشكل مباشر.

## كتابة الاقتراحات

ضمن بعض المؤيدين  
لاقتراحك عند عرضه  
في حجرة الاجتماعات.

٧٦

الاقتراح يختلف عن التقرير في أنه يعتبر مستنداً بعيداً يهدف إلى إقناع القاريء بقبول شيء معين يتمثل فيما تقترحه. يمكنك الاعتماد على كتابة الاقتراحات العادية، مثل: تنفيذ استثمارات الشركة في أجهزة الكمبيوتر.

### البحث عن مقترح

حتى تكون فكرة المقترح ناجحة، يجب أن تكون متمشية مع الأهداف الرئيسة للمؤسسة. وقبل أن تكتب اقتراحك؛ ابحث عما إذا كان يتناسب مع أهداف المؤسسة، ثم في كيفية تطبيقه. وعندما تخطط لعملية البحث هذه:

ابحث عما إذا كان الاقتراح يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة، وعما إذا كانت هناك أية أنشطة متعارضة مع هذا المقترح في الوقت الحالي أو في المستقبل.

ابحث عن العوامل والظروف التي يجب أخذها في الاعتبار (مثل: الظروف المالية، ظروف القوى العاملة، الاعتبارات القانونية).

اسأل أولئك الموجودين في مراكز اتخاذ القرار عن الأهداف التي يريدون تحقيقها، سواء أكانت أهدافاً طويلة الأجل أم متوسطة الأجل أم قصيرة الأجل.

اجمع كافة المعلومات التي يمكن أن تؤيد اقتراحك وتدعمه وتؤهلك إلى الانطلاق إلى النقطة الجديدة، وهي تلك المتعلقة بالتخطيط.

٧٧

اسأل نفسك بأمانة: لماذا تنجح بعض الاقتراحات، بينما تفشل أخرى؟

### تقديم اقتراح

حدد اقتراحك

اشرح لماذا تحتاج إليه؟ وما مساهماته؟

قدر الموارد المطلوبة، وشرح كيف يحقق الاقتراح المعايير المالية؟

حدد المسئول عن تنفيذ الاقتراح، والوقت اللازم لتنفيذه

ضع خطة دقيقة لتطبيق الاقتراح

## التخطيط لاقتراح

استخدم أسلوب البيع  
الهادئ لإقناع  
الآخرين بقبول  
اقتراحك.

٧٨

يحتوي هيكل الاقتراح المكتوب ومحتوياته على نفس العناصر التي يتضمنها التقرير المكتوب. حدد اقتراحك بشكل ملخص في البداية، استخدم عناوين وانتقل من عنوان لآخر بعد أن تفند كلاً منها، ثم أعد صياغة التوصيات في النهاية بشكل مختصر ومركز. كن محايداً أو دقيقاً في وصف الأمور، سواء الحالية أو المتوقعة. فالحياد مطلوب لإقناع الآخرين وتحديد مدى جدوى الاقتراح، إذا كانت هناك أية مخاطر مرتبطة بتطبيق الاقتراح أو أية قيود على تطبيقه اشرح كيفية التغلب عليها، وركز دائماً على عرض المزايا والمكاسب المنتظر تحقيقها من اقتراحك.

### المتابعة

#### أسئلة توجهها لنفسك

توزع اقتراحك على المختصين، تأكد أنهم عرفوا متى عندما وكيف ستقوم بمتابعة اقتراحك، وإلا فإنك سوف تتلقى منهم استجابة مكتوبة، وإذا قدمت الاقتراح إلى زملائك في المؤسسة أو إلى موردين من خارجها أو إلى عملائها، فإنه من الفضل أن تكون متابعتك للاقتراح من خلال اجتماع تتم فيه مناقشة الاقتراح، وفيه تقوم بتقديم اقتراحك وعرضه بالتفصيل، مستعيناً بالوسائل المساعدة في العرض. وكلما زادت قدرتك على إقناع الحاضرين زادت فرص قبول الاقتراح. وتذكر أنه إذا كانت قدرتك على التقديم والإقناع محدودة؛ فإن اقتراحك سوف يكون ضعيفاً في تأثيره حتى لو لم يكن كذلك.

س ما تكلفة تطبيق الاقتراح؟ وما مكان تطبيقه؟  
س ما مزاياه الاقتصادية، والتسويقية، والمتعلقة بالجودة، إذا ماتم قبول الاقتراح؟  
س كيف سيتم تطبيق الاقتراح؟  
س لماذا تقدمت بالاقتراح في هذا التوقيت بالذات؟  
س لماذا تعتقد أن خطة تنفيذ الاقتراح التي قدمتها سوف تنجح؟

### كتابة خطة أعمال جيدة

قبل أفضلها. باختصار عُدّ خطتك على أساس أنك محترف.

#### عمل الخطط

تأكد من أن الخطط العملية التي تضعها تبدو متخصصة. أضف إلى خطتك عناوين، وضم إليها صفحات محتويات وضمها بين دفءي الغلاف.

إذا كنت تحتاج إلى تمويل لتنفيذ عمل معين، فإن الممولين سوف يكونون في حاجة إلى مشاهدة خطة العمل. اكتب هذه الخطة في شكل اقتراح واضح، مقدماً الاقتراحات والنتائج المؤيدة بالحجج والبراهين، دعم خطتك بالحقائق المفصلة والأشكال والأرقام الحديثة (على الأقل خلال السنوات الثلاث الأخيرة). ويجب أن تظهر في خطتك أن لديك خبرة كافية بالنواحي المالية، وأنت ملم بكافة عناصرها. ابذل مجهوداً في إعدادها، وضع في ذهنك أسوأ النتائج

## التأثير من خلال البصر

ضع عناوين ذات مغزى، وادع زملاءك لقراءتها أولاً.

٧٩

التقارير أو المقترحات تعاني من سوء الإخراج أغلب لعدم الاستعانة بالأشكال والرسوم التوضيحية. والمستندات الجيدة الإخراج هي التي تترك تأثيراً جوهرياً؛ إذا أحسن إعدادها وإخراجها من قبل متخصصين في مثل هذا العمل.

### تقدير احتياجات التصميم

أيًا كان نوع المستند، يجب أن يحتوي على معايير ذات مستوى مرتفع من التصميمات العملية، ولكن هناك اختلافاً في كيفية إشباع الحاجات، فمثلاً تصميم مستند بيعي يجب أن يكون مكماً لشعار الشركة وإعلاناتها، ويحمل تصميماتها ومعدلاً بمستوى جودة مرتفع؛ لأنه يكون موجهاً للجمهور الخارجي. في حين أن المستند المعد لجهة داخل الشركة يحمل قدراً أكبر من الحرية، إلا إذا كانت هناك قواعد حاكمة لعملية تصميم المستند الداخلي. ويكره الاستعانة بأحد محترفي التصميم؛ لكي يعطي المستند قدراً أكبر على التأثير في حاسة البصر.

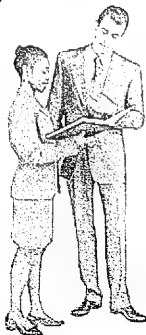
٨٠ استخدم الألوان، والرسوم البيانية، والخرائط في إعداد المستند كلما أمكن.

### الاستعانة بمصمم متخصص

إذا ما قررت الاستعانة بأحد متخصصي تصميم المستندات، فكيف يمكنك أن تجد الشخص الذي يناسب نوعية التصميم الذي تتطلع إليه؟ دائماً ابحث أولاً في مصممي حافظة الأوراق المالية الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الشركة، أعط المصمم فكرة كافية عن المستند، ما تريد أن تصممه، واتفق على تاريخ معين لمراجعة عمله، لا تقلق إذا لم ينل تصميمه رضاك في المرة الأولى أو حتى الثانية. وأعد المستند إليه حتى يتم الوصول إلى التصميم الذي يحوز رضاك. ولا يكن حكمك على مدى مناسبة التصميم نابعاً من حبك أو كراهيتك، بل نابعاً من مناسبة التصميم لصالح العمل.

٨١

تابع عملية التصميم أولاً بأول حتى تقوم بتصحيح ما تراه من أخطاء في التصميم من البداية.



## وضوح التصميم

### تذكر أن:

استخدام أنواع مختلفة من الخطوط في نفس الوقت يؤدي إلى الاضطراب في الرؤية.  
تناسق الألوان عملية مهمة جداً، ولا يجب أن يكون الخط متناهيًا في الصغر.  
المستند المصمم جيداً هو الذي تستمتع من النظر إليه، ويخدم الغرض الذي أعد من أجله في نفس الوقت.

من أهم قرارات التصميم تلك المتعلقة باختيار شكل واحدة صفحة الغلاف، وبرامج الكمبيوتر الحديثة تعرض لك تشكيلة هائلة ومتنوعة منها، استخدم فيها الألوان بتناسق وتناغم وتحاش كتابة أية كلمات فوق الألوان أو الأشكال التوضيحية، وكذلك اللون الأبيض على خلفية سوداء صعبة القراءة، واجعل تصميمك بسيطاً ومناسباً لغرض المستند.

الهدف من الاقتراح يجب وضعه في خط واضح وبارز

من المدير  
إلى جميع المشرفين  
تاريخ اليوم

لتحسين الاتصالات داخل المنظمة  
خلال الستة أشهر القادمة

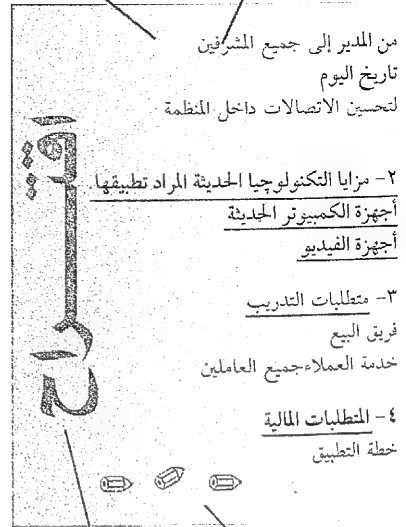
- ١ - مراجعة الموقف الحالي
- ٢ - مزايا التكنولوجيا الحديثة المراد تطبيقها.
- (أ) أجهزة الكمبيوتر الحديثة (ب) أجهزة الفيديو
- ٣ - متطلبات التدريب
- (أ) فريق البيع
- (ب) خدمة العملاء
- (ج) جميع العاملين
- ٤ - المتطلبات المالية
- ٥ - خطة التطبيق

الأرقام والنقاط  
تساعد في الفهم

### مكمن الصواب:

استخدام أرقام بارزة ونقاط في الموضوعات المختلفة. كما أن تحديد الإطار وتوزيع العناصر بشكل ثابت يجعل الصفحة الأولى من هذا الاقتراح تبدو متخصصة، حيث إنها ترسل رسالة إيجابية.

الشكل العام لهذا التصور غير عملي  
الأوراق الملونة هي اختيار سيء



العنوان تقع عليها  
أهمية كبرى

لا مجال إطلاقاً  
لوجود صور

### مكمن الخطأ:

هذه الوثيقة تبدو مشوشة لعدة أسباب: تستخدم عدداً كبيراً جداً من الأطر بشكل غير ثابت، كما أن الفراغات غير متساوية والأشكال التوضيحية لا ضرورة لها. يبدو من مظهرها أنها كتبت على عجل.

## الاتصال لتحقيق نتائج

إن التحدي الذي يواجه مديري اليوم يكمن في كيفية استغلال الأنواع المختلفة من وسائل الإعلام واستخدامها في التأثير في الجمهور بفعالية مرتفعة

### إيجاد هوية

٨٢ حصل على آراء بعض الناس ممن هم موضع ثقتك قبل تصميم شعار جديد للشركة.

٨٢

ما الذي يجعل هوية المؤسسة ورسالتها معروفة لدى عامة الجمهور ولدى العاملين المتخصصين؟ في نفس المجال تساعد تلك الهوية في تكوين مركز للشركة في السوق، فإذا ما كانت ميزانيتك تسمح؛ فقم بتجديد خدمات المصممين والمستشارين في تكوين هوية منفصلة للشركة.

### الصورة الذهنية المحترمة

٨٣ إن نمط هوية الشركة التي تختارها يؤثر في الطريق الذي سوف تسير عليه الشركة مستقبلاً. والصورة الحقيقية سوف تؤثر بقوة في إدراك الجمهور. فالصورة الخاطئة تترك رسالة غير مرغوب فيها لدى كل من العاملين والجمهور. وهوية المؤسسة سوف تترك تأثيراً في حاسة البصر. وهذا يعتبر المفتاح الحقيقي للاتصال الناجح. وقبل أن تقوم بتصميم هوية جديدة للشركة، قرر أولاً الصورة التي تريدها المؤسسة واستطلع آراء أصدقائك المقربين فيها، واحصل على آرائهم.

٨٣ احتفظ بقائمة قصيرة لكل من الرؤية والرسالة والتصرفات اللازمة لتحقيقها.





## تغيير الهوية

كل مؤسسة لها هويتها الخاصة التي تعني كيف ينظر إليها الآخرون. والكثير من المؤسسات تترك تلك الهوية؛ كي تتكون بالصدفة، فإذا كنت من هؤلاء الذين يتركونها للصدفة؛ فأنت تهمل القوة السوقية. ولكي توجد هوية فعالة لشركتك فلا بد لك أن تقرر هدفًا مركزيًا واستراتيجية مكونة من عنصرين هما: (الرؤية والرسالة)؛ وذلك جنبًا إلى جنب مع الصورة الذهنية التي تبغي أن تكونها لدى الجمهور، قارن هذه الصورة الذهنية بالأفكار المطروحة، وحاول أن تسد الفجوة القائمة بينهما.

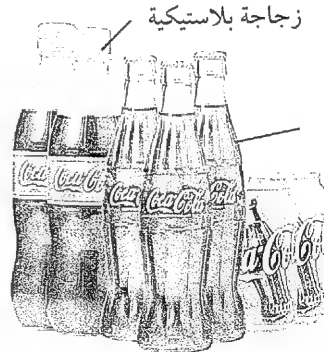
٨٤ راجع — مواقع مجموعة كبيرة من الشركات على شبكة الإنترنت لتري ماذا يفعل الآخرون؟

## استخدام الهوية أو الشعار

طالما تم وضع هوية مستقرة للشركة، فإن تصميمها يوضع على كل ما يتعلق بها ابتداء من التقارير وانتهاءً إلى الخطابات والسجلات، وسواء أكانت المستندات يتم تداولها في الداخل أم خارج الشركة، وذلك لتأكيد الصورة الذهنية للمؤسسة، ويتم استخدامها في الاتصال بكافة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. فإنه يجب أن يكون شعار الشركة أو هويتها متفقًا تمامًا مع استراتيجيتها.

## استخدام الشعار على المنتجات

زجاجة تقليدية تميز منتجات الكوكاكولا عن مشروبات الكولا الأخرى.



زجاجة بلاستيكية

عبوة مصنوعة من الزجاج

علب حمراء لامعة تحمل شعار المنتج

## مواقع الشركات على شبكة الإنترنت

في العالم المتراامي الأطراف تعتبر مواقع الشركات على شبكة الإنترنت مصدرًا أساسيًا للمعلومات. وغالبًا توفر المنتجات والخدمات المتطورة. ومن المهم أن تأخذ في اعتبارك النقاط التالية:

المختصون عادة ما يؤدون العمل بصورة أفضل، وتكلفة وقت أقل، وكفاءة أعلى.

إذا رأيت أي قصور في المنتجات؛ فلا تردد في أن تقترح الوسيلة المناسبة للإنتاج بصورة أفضل.

إذا كانت هناك عادات سيئة لدى العاملين؛ فلا تردد في الإبلاغ عنها.

## استخدام العلاقات العامة

**الابد** أن يأخذ كافة المديرين في اعتبارهم تأثير العلاقات العامة الجمهور في تصرفاتهم. والعلاقات العامة مصطلح يستخدم لوصف العلاقة القائمة بين المؤسسة والجمهور بصفة عامة.

**٨٥** اجعل العاملين في العلاقات العامة يبذلون الجهود الصعبة لتحسين العلاقة مع وسائل الإعلام.

### بناء شهرة المؤسسة

**تعتبر** شهرة المؤسسة أحد عناصر أصولها الهامة، ويتنزل دور العلاقات العامة في بناء شهرة المؤسسة وتدعيمها ومنع هذه الشهرة وحمايتها من أن يصبها أي نزع من الإشاعات الضارة. ويعتبر خبراء العلاقات العامة من أصد مصادر المؤسسة في العمل على إعداد خطط طويلة الأجل لبناء استراتيجيات لتقوية شهرة المؤسسة والحفاظ عليها. ويستخدمون في ذلك العديد من الأساليب، والتي منها إعداد الحملات الإعلانية وتنفيذها، وزيادة إدراك الجمهور للمؤسسة، وتعرفه عليها، ومن أكثر أساليب الإعلان تأثيراً تلك الخاصة بالكلمة المنطوقة، فضلاً عن استخدام أساليب الترويج إلى جانب الإعلان.

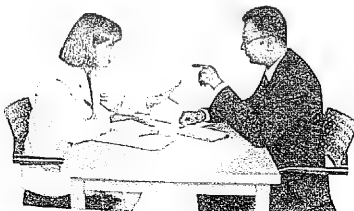
**٨٦** إذا انتشرت معلومات سيئة؛ فواجه كل فرد بالحقيقة، وأولهم نفسك.

### العمل في العلاقات العامة

**في** الشركات الصغيرة الحجم نجد مسئوليات العلاقات العامة تقوم بها الإدارة أو هيئة من الموظفين الذين لا يتطلب عملهم التخصص الدقيق في التعامل مع الصحافة أو وسائل الإعلام الأخرى. ولكن في المؤسسات الضخمة؛ فإن إدارات العلاقات العامة تتضمن عدداً من المتخصصين والمحترفين الذين يمثل عملهم في أن يكونوا على صلة دائمة بأجهزة الإعلام والمجموعات المؤثرة في نشاط المؤسسة. سواء أكنت مديراً لشركة كبيرة أم صغيرة الحجم، فيجب عليك أن تتأكد أن الجمهور الخارجي الذي له تأثير على نشاط المؤسسة قد تم إبلاغه بالمعلومات التي تريد أن توصلها إليه عن منتجاتك أو خدماتك أو نتائجك أو جهودك لخدمة البيئة.

**٨٧**

إذا ما قابلت صحفيين معادين للموسسة؛ فاحفظ ببرودك، ولا تقل شيئاً يضر بسمعة العلاقات العامة ويسيء إليها.



## الاستعانة بالمستشارين

## التعريف بالمستشارين

عندما تقوم بتعيين مستشار للعلاقات العامة في شركتك، يجب أن تقدمه إلى العاملين الدائمين بالشركة، وشرح طبيعة العلاقة بينه وبين كافة الإدارات والأشخاص.

بصفة للجمهور. فمن الأهمية أن تستعين بمختصين في شئون العلاقات العامة من المستشارين في إدارات العلاقات العامة بصفة دائمة. مثل هؤلاء يعتبرون خبراء في كل شيء، ابتداءً من إدارة الأزمات إلى التخطيط لعقد المؤتمرات، علاوة على الخبرات في تصميم الحملات الإعلانية المتعلقة بالمنتجات الجديدة وتنفيذها، أو تطوير المنتجات القائمة.



واتصالات هؤلاء الخبراء دائماً مفيدة للمؤسسة، فضلاً عن قدراتهم على تقديم الأفكار الجديدة بفعالية. وعادة ما ينطوي عملهم على الاستفادة من خبرات الماضي في تطوير المستقبل، من خلال تسجيل كافة ما يمر بالمؤسسة من ظروف في الماضي للاستفادة بها مستقبلاً.

## استخدام العلاقات العامة بفعالية

### تذكر أن:

**الشيء الرئيسي الذي يجب أن تذكره في عمل العلاقات العامة هو أن كمية التغطية أكثر أهمية من جودتها، والعلاقات العامة دائماً أرخص من الإعلانات. وأنت تحصل على قدر ما تدفع. لذلك يجب أن تخصص للعلاقات العامة ميزانية مقبولة تتناسب مع مهامها، كما يجب أن تعرف أن ولاء الجمهور عملية غير مضمونة، ويجب ألا يلام مديرو العلاقات العامة إذا كانت هناك حملة عدائية منظمة من قبل بعض وسائل الإعلام تجاه الشركة. وفي نفس الوقت يجب محاسبتهم تجاه أي تقصير من جانبهم. فأنت تحتاجهم كي يساعدوك في تنفيذ استراتيجية المؤسسة. وفي العلاقة مع الموردين أو الجهات الخارجية؛ أنت تحتاج إلى أن تبين لهم اختصاصاتهم بدقة وواجباتهم وتوقعاتك تجاه مستوى أدائهم، وموافقتك مطلوبة لخطة العمل التي يعدونها.**

يجب أن تحاط إدارة العلاقات العامة علماً بتصرفات المؤسسة تجاه الجمهور.

يجب تدريب العاملين في العلاقات العامة، ويجب إخبارهم عن أية لقاءات مع أي من وسائل الإعلام.

مستشارو العلاقات العامة يجب تحديد اختصاصاتهم بدقة، ويجب أن يعرفوا ما هو متوقع منهم.

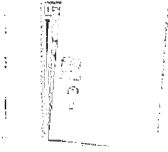
يمكن أن تقوم العلاقات العامة بدور إدارة الإعلان.

تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها.

## استخدام الإعلام المطبوع

٨٨

اشتر الجرائد والمجلات  
التي سوف تستخدمها  
في التأثير في الجمهور  
واقراها.



تكون المقالات التي تحدث عن شركتك أو منتجاتك قد أكثر مناسبة لقطاع معين من الجمهور أكثر من الإعلانات المباشرة، فيمكنك الاستفادة من المميزات التي تقدمها لك تلك المقالات أو القصص، وكذلك يمكن لمستشاري العلاقات العامة استخدام تلك الوسيلة بفعالية أكبر سواء على المستوى القومي أو المحلي. وعادة ما يكون الناشرون والمؤلفون متعاطشين لهذا النوع من القصص، ويسرفون في الكتابة. لذلك يجب عليك أن تحدد أولاً طلبات صاحب المجلة أو أصحاب الدار التي ستتولى النشر، وتتعاقد مع مؤلفين محترفين إذا اقتضى الأمر، ثم تأكد من وضوح عمليات الطباعة والنشر، وأنها تحقق أهدافك التي تسعى إليها.

## استخدام المذيع

تذكر أن:

المذيع الناجحة سواء على المستوى المحلي أو القومي ذات قيمة كبيرة للحملات الإعلانية الموجهة إلى الجمهور، فالمذيع يوفر للمؤسسة وسيلة اتصال فورية لأكبر عدد من الجمهور المستهدف. وقبل أن تتخذ قراراً باستخدام أحد البرامج الإعلانية في المذيع؛ يجب أن تتأكد من حجم الجمهور الذي سيصل إليه هذا البرنامج ونوعيته. فليس من المناسب أن تختار برنامجاً يذاع في ساعات متأخرة من الليل؛ بل يجب أن تختار الوقت المناسب. وأيضاً التكلفة الإعلانية المناسبة لهذا الوقت، والتي تتناسب مع إمكانياتك وأهدافك.

نوعية الأخبار المراد إطلاقها يجب أن تتناسب مع نوعية الصحيفة المستخدمة إذا وجدت الوقت للتعامل مع الإعلاميين؛ فإن مؤسستك سوف تحقق مزايا هائلة.

إن مبادئ الأمانة والشرف تتطلب منك أن تنشر الحقائق عن الشركة، فذلك يحقق لها درجة أكبر من الأمان.

كلما زادت قدرتك على الوصول إلى وسائل الإعلام، زادت درجة الحماية التي تتمتع بها.

## استخدام التلفاز

٨٩

تعامل مع الكاميرا  
ومكبر الصوت على  
أنهما أعز أصدقاء لك.

يعتبر التلفاز من أكثر وسائل الإعلام قوة وتأثيراً، لذلك اقبل أية دعوة توجه إليك مادمت تجد في نفسك الثقة والقدرة على الوقوف أمام الكاميرا، احصل على تدريب أولي عن كيفية مواجهة الكاميرا بصورة طبيعية تماماً. وعن كيفية الإجابة عن الأسئلة بثقة. فمثل هذه البرامج التدريبية تزيد من فعاليتك، وتمنحك الثقة خاصة في حالة ما إذا وجهت إليك أسئلة غير متوقعة، وكان البرنامج مذاً على الهواء مباشرة.

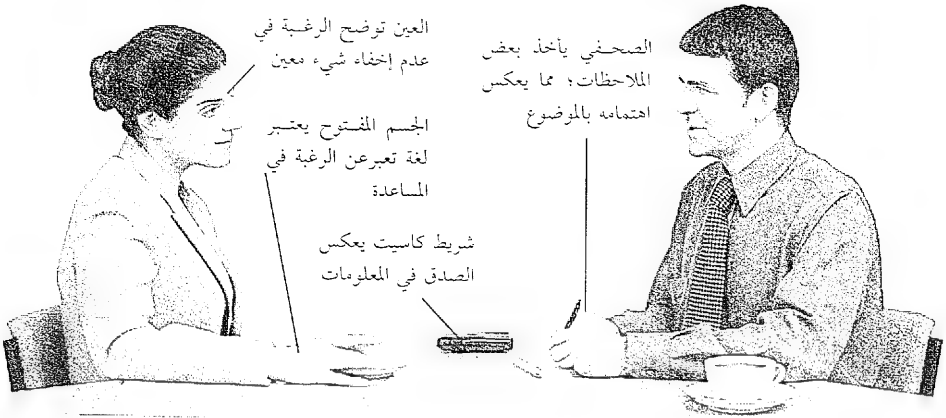
## الحديث إلى الصحفيين

٩٠ إذا كانت لديك علاقات طيبة مع الصحافة؛ فاستغل هذه العلاقة استغلالاً حسناً.

إن إقامة علاقات طيبة مع الصحافة والصحفيين شيء في غاية الأهمية لمصلحة الشركة وأهدافها، وتأكد دائماً أن الصحفيين لا تهتمهم الغايات والأهداف، ولكن ما يهمهم هو مقدار الإثارة من وراء أحاديثهم، فضلاً عن مصالح أجهزتهم العاملين بها. لذلك عليك أن تكون متحدّثاً لبقاً، ولاعباً بارعاً، ولا تتخذ من الصحفيين أعداءك. فإذا طلب منك أحد الصحفيين إجراء لقاء، ولم تكن مستعداً لذلك؛ فاطلب منه أن يترك رقم هاتفه لتحدد أنت معه الموعد المناسب لك.

### توصيل الرسالة الصحيحة

عندما تتحدث إلى أحد الصحفيين؛ فلا تحدد موعداً معه إلا بعد أن تكون جاهزاً، وأن هذا الموعد مناسب تماماً، أعط إجابات مباشرة وصادقة، وتكلم بلغة كلها ثقة وترحاب بالصحفي الذي أمامك.



العين توضح الرغبة في عدم إخفاء شيء معين

الصحفي يأخذ بعض الملاحظات؛ مما يعكس اهتمامه بالموضوع

الجسم المفتوح يعتبر لغة تعبر عن الرغبة في المساعدة

شريط كاسيت يعكس الصدق في المعلومات

## استخدام الإحصاءات

التي يمكن عرضها بشكل يخدم الموضوع اعتماداً على كيفية التعامل مع الأرقام؛ على سبيل المثال؛ إذا كانت الإحصائيات تظهر زيادة في المبيعات تبلغ، مثلاً، ٢٥٨٪؛ فإن هذا قد لا يكون جيداً كما يبدو. إذا كانت الفترة السابقة تزيد بنسبة أكبر؛ فإن نتائجك بهذه الطريقة ربما تكون في الواقع سيئة.

القراء، ومشاهدو التلفاز، ومستمعو الإذاعة غالباً مغرمون بالإحصاءات، حتى لو لم يكونوا متأكدين من مدى دقة هذه الإحصاءات وصدقها. وكلما استخدمت الإحصاءات؛ كلما كنت أكثر إقناعاً للجمهور الذي تتحدث إليه، تعلم لغة الأرقام وكيفية استخدامها للتعبير.

أحد ملامح هذه الإحصائيات، تقديم المعلومات

## الإعلان الفعال

تأكد أن منتجاتك تفي  
بعهودك التي سبق أن  
قطعتها على نفسك، وإلا  
سوف يفشل الإعلان.

٩١

الابتكارية والتصميم الجيد للإعلان (باستخدام  
الأفكار أية وسيلة نشر) يجب ربطها بالنتائج البيعية  
القابلة للقياس. تأكد أن إعلاناتك تعطي المستهلك سبباً  
وجيهاً ومنطقياً لشراء منتجاتك وخدماتك أو التعامل فيها.

## الإعلان المخطط

إذا كنت تفكر في القيام بحملة إعلانية طويلة الأجل أو  
حتى تفكر في نشر إعلان فردي في إحدى صفحات  
مجلة أو جريدة؛ فيجب أن تخطط لهذا الإعلان بعناية،  
فكافة الإعلانات تترك رسالة قائمة على إقناع العملاء  
بالتعامل مع شركتك أو منتجاتك. ويجب أن تضع في  
اعتبارك أن طبيعة الإعلان - وكذلك حجم الميزانية المخصصة  
للإنفاق على الإعلانات - سوف تؤثر في الوسيلة الإعلانية  
التي سوف تختارها، فهي التي تحدد إذا ما كنت ستستخدم  
الإذاعة كوسيلة أو تستخدم أكثر من وسيلة إعلانية؛ فلا شك  
أن مواصفات الإعلان سوف تختلف من وسيلة لأخرى،  
وبالنسبة للحملات الإعلانية الضخمة. فمن الأفضل أن تلجأ  
إلى الاستعانة بإحدى وكالات الإعلان المتخصصة.

٩٢ خطط للحصول على  
أقصى استفادة ممكنة من  
الإعلان.

٩٣ كن ابتكارياً في إعلاناتك  
إلى أقصى ما يمكن. فهذا  
يساعدك على النجاح  
حتى إذا كانت الميزانية  
الإعلانية صغيرة.

## استخدام المجموعة المستهدفة

في دراسة الحالة، كانت الحملة  
الإعلانية ناجحة لأن الوكالة حددت  
المجموعة المستهدفة بالضبط. لقد  
أدركت الوكالة أن كمية الإعلانات  
ليست هي التي ستؤثر على الجماعة  
المستهدفة، بل جودة الطبعة التي  
ستظهر بها الإعلانات.

## دراسة حالة

شركة أحذية أودت أن تبدأ  
حملة إعلانية عن نوعية جديدة  
من الأحذية المتميزة. استعانت  
الشركة بوكالة إعلانية أظهرت  
دراساتها للمستهلك أن حاجة  
السوق لهذه النوعية محدودة.  
شعرت الوكالة أن النوعية  
الجديدة ربما لا تنجح حملة  
دعائية تستهدف كل الناس  
الذين من الممكن أن يشتروها.  
بدلاً من ذلك، قررت أن توجه

حملتها إلى مجموعة أقل أسمتها  
«قادة الذوق»، إن رغبة الشراء بعد  
ذلك سوف تتسرب من هذه  
المجموعة المختارة إلى المشتريين  
الأخرين. وضعت الوكالة  
إعلانات في إحدى مجلات  
الموضة لجذب قادة الذوق، رغم  
أن البحث قد أظهر أن هذه المجلة  
يقرأها عدد محدود من المشتريين  
وبتنفيذ هذه الاستراتيجية، قام  
قادة الذوق بشراء الحذاء وتبهم  
آلاف المشتريين عن لم يروا  
الإعلان؛ تضاعفت المبيعات أكثر  
من خمسة أضعاف.

## قياس فعالية الإعلان

استخدم عينة اختيارية  
من المستهلكين لاختبار  
الإعلانات قبل تنفيذها  
الفعلي.

٩٤

إن الوصول إلى السوق المستهدف هو العامل الحاسم في قياس مدى نجاح الإعلان. ولذلك فمن المهم بعد انتهاء الحملة الإعلانية وأثناءها أن يكون هناك قياس لمدى النجاح الذي تحقّقه. وفي سبيل ذلك: يمكنك الاستعانة بمختصين في أساليب بحوث التسويق لتوفير المعلومات المهمة. فمثلاً: الاستقصاءات يمكن أن تحدد موقف المنتج في السوق قبل القيام بالحملة الإعلانية وأثناءها وبعدها، وكذلك مدى نجاحها في ضم قطاعات جديدة من المستهلكين، من عدمه.

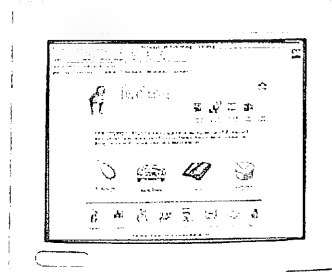
## استخدام الإنترنت

إن الزيادة الكبيرة في الشركات الضخمة التي تتعامل بفعالية في الإعلان على شبكات الإنترنت؛ إنما تعكس ارتفاع أهمية هذه الوسيلة للإعلانات. وتستخدم هذه الوسيلة لمدة ٢٤ ساعة يومياً، ولمدة سبعة أيام في الأسبوع؛ فهي تمثل مخزناً للإعلان. كما أن هناك العديد من الأسباب الأخرى التي يعزى إليها زيادة أهمية هذه الوسيلة في الآونة الأخيرة.

إنها تستخدم كوسيلة إعلانية ووسيلة للبيع المباشر في نفس الوقت.

تكاليفها منخفضة جداً إذا ما قورنت بالوسائل الأخرى.

إعلاناتها موجهة إلى أنواع مختلفة من المتعاملين في السلعة أو الخدمة، حيث إنها موجهة إلى المستهلك المباشر وإلى الوسطاء وإلى المنتجين والموزعين وغيرهم.



## موقع الشركة على شبكة الإنترنت

موقع الشركة على شبكة الانترنت، يمثل مستودعاً ضخماً للإعلان المستمر لمدة ٢٤ ساعة يومياً وطوال أيام السنة.

## استخدام البريد المباشر

استخدامها أن تتوافر لديك قائمة بأسماء المستهلكين وعناوينهم، وإذا كان عدد المستهلكين محدوداً؛ فإنه يمكن القيام بالأعباء المرتبطة بها دون وجود عدد ضخم أو هيئة مستشارين مستقلة.

تظهر فعالية هذه الوسيلة الإعلانية في أنك توجه رسائلك بالبريد مباشرة إلى الجمهور المستهدف، وهذا يعني أن العلاقة بين معدل الاستجابة والتكلفة الإعلانية تكون واضحة ودقيقة، وتطلب فعالية

## الاتصال داخل المؤسسة

### الأساليب

المستخدمة في الاتصالات الخارجية، يمكن استخدامها أيضاً بفعالية للاتصال داخل المؤسسة حتى لو كانت صغيرة الحجم، فما عليك إلا أن تستخدم تلك الطرق أو الأساليب لتتأكد من وصول رسائلك إلى معاونيك بكفاءة.

٩٥

كن مهتماً بالأحداث الاجتماعية في العمل، لتحصل على معلومات غير رسمية من العاملين.

### تحقيق رضا الموظفين

هم فئة من الناس تعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة في الشركة لاستمرار حياتهم داخل الشركة وخارجها، فضلاً عن أنهم يمثلون عملاء دائمين ومهمين للشركة. فكل إدارة تابعة للشركة يمكن اعتبار الموظفين فيها من عملاء الشركة، فضلاً عما يوجد بين الإدارات بعضها البعض والموظفين من تنسيق لتوفير الخدمات التي تقدمها الشركة بفعالية. وكافة خطوط الاتصال بين الإدارات والموظفين يجب أن تكون مفتوحة لهذا الغرض.

والشركة الجيدة هي التي تستغل إدارتها جميع الفرص المتاحة؛ لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة. وتلعب الاتصالات دوراً مهماً في ترسيخ هذا المفهوم لدى الموظفين، كما تسعى الشركة لرضاهم وتحقيق أهدافهم بما تقدمه لهم من أنشطة اجتماعية ثقافية ورياضية وترفيهية وتعليمية.

٩٧

استخدم كافة الإمكانيات المتاحة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

تستخدم المؤسسة كافة الإمكانيات لتحقيق أهدافها التسويقية الخارجية بكفاءة، وفي جذب اهتمامات المستهلكين ولفت انتباههم، وفي إثارة رغبتهم في المشاركة وتحقيق هذه الأهداف، وإقناعهم لإطاعة قيادة المؤسسة، وفي تشجيع نمط السلوك الإيجابي.

يمكن استخدام العديد من الأدوات المختلفة ابتداء من المنافسين، وانتهاء بالمستهلكين، لإعطاء تعليمات الإدارة وسياساتها القوة في التأثير على الأطراف المختلفة. وأهم من هذا وذلك يجب أن تذكر أن تخبر العملاء دائماً بالحقائق. ولا شيء غير الحقيقة.

٩٦  
احصل على نصائح المتخصصين في التعامل مع أجهزة الإعلام حتى يمكنك الاستفادة بها في الاتصالات الداخلية.



### التسويق يبدأ من الداخل



## استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة

### أنواع الوسائل

#### وسائل يدوية

تشمل: الاستقصاءات، المذكرات، والتقارير.

### العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار

- تفيد في تفسير العوامل التي تؤثر في الموظفين ويسانها، مثل: نتائج تقييم الأداء، والاتجاهات.
- إذا تم التوسع فيها تصبح عبئاً على المؤسسة، نتيجة تراكم الأوراق والملفات، وتحتاج إلى جهد كبير في إعدادها وقراءتها وتخزينها.

#### الاجتماعات والأحداث الاجتماعية

اجتماعات فريق العمل، ومؤتمرات المبيعات.

- تمثل فرصة ذهبية لزيادة الدافعية في المؤسسة أو في فريق العمل.
- وسيلة مكلفة لأنها تحتاج إلى تخطيط مسبق، وإعداد ومتابعة، وقد تحتاج إلى مساعدات من خارج المؤسسة، ويتطلب نجاحها حضور شخصيات لامعة.

#### وسائل النشر

الجرائد والمجلات اللامعة، والميزانيات المنشورة.

- تساعد على الربط بين الجمهور الخارجي والعاملين داخل المؤسسة والاستفادة من تعليقات العملاء في التعرف على رغباتهم.
- تقييم الجهود المبذولة من جانب المؤسسة.

#### الوسائل الإلكترونية

مثل: شبكة الإنترنت.

- تستخدم في نشر أحداث الأمور التي تخص المؤسسة بصفة يومية ومستمرة، والحصول على إجابات فورية عن كافة الأسئلة المتبادلة بين المؤسسة والعميل، سرعة نشر المعلومة في كافة أنحاء العالم في ثوان معدودة
- يسيء البعض استخدامها في أشياء غير مشروعة، مثل نشر معلومات شخصية.

#### الأساليب التليفزيونية

الفيديو والدوائر التليفزيونية المغلقة والوسائل السمعية والبصرية الأخرى.

- من الوسائل السريعة والمتنامية التي يمكن استخدامها في التفاعل بين الأطراف المختلفة.
- وسيلة مكلفة، تحتاج إلى مدخلات متخصصة وتدريب دقيق.

## الحديث عن الفريق

٩٨

اكتشف أي من زملائك  
أكثر إلماماً بمهارات  
الاتصال.

من أهم مسؤولياتك كمدير أن تتولى عملية الإعلان لفريق العمل الذي ترأسه بين زملائك ونظرائك، وحتى تقوم بذلك تأكد من أنك ملم جيداً بمهام الفريق ومسؤولياته وطبيعة أعماله، وأن أعضاء الفريق مدربون جيداً، وأن الفريق يحقق إنجازات طيبة.

## اختيار مدى وصول رسائلك

إستلم المعلومات المرتدة  
من الآخرين وتعامل  
معهما بإيجابية.

٩٩

كنت تقوم بعملية الاتصال لغرض تحسين عملية إدراك إذا الآخرين؛ فأنت في حاجة إلى أن تعرف كيف تم استلام رسالتك وتفسيرها. والمديرون غالباً ما يفتقدون إلى هذه المهارة، ويجب عليك أن تذكر أن هناك شخصاً واحداً فقط هو المصدر الرئيس والموثوق به لمعلومات الإدراك، وهو مستلم الرسالة.

### تقييم عملية الإدراك

#### الاختبار

الصعب عما إذا كانت الاتصالات الداخلية أو الخارجية ناجحة من عدمه تتمثل في التعرف على ما إذا كان الطرف الآخر - وهو مستلم الرسالة - يدركها جيداً. ومتفهماً لمضمونها من عدمه. فإدراك الرسالة بطريقة مخالفة لما يقصده المرسل، أو عدم إدراك مضمونها على الإطلاق يتطلب منك أن تتخذ تصرفاً ما، هذا التصرف يتمثل في التحليل الصادق لأسباب عدم إدراك مضمون الرسالة - كما ينبغي - مما يساعدك على توفير أساس فعال لضمان وصول رسائلك إلى الأطراف الأخرى بنفس المعنى الذي تقصده مستقبلاً.

### الحصول على معلومات مرتدة مفيدة

تتطلب الاتصالات الفعالة الحصول على معلومات مرتدة من الطرف الآخر. نستطيع أن نحكم من خلالها أن الرسالة قد وصلت وفق المفهوم والمعنى المقصود من ورائتها. ويتطلب ذلك منك أن تكون حريصاً في الحصول على المعلومات المرتدة من الآخرين عن رسائلك إليهم، والحرص على عقد اجتماعات مع معاونيك بانتظام للتأكد من الاستفادة من تلك المعلومات المرتدة.



## الاستماع إلى المعاونين

**أكثر** المعلومات المرتدة أهمية هي تلك التي يتم الحصول عليها بصورة شخصية من خلال المحادثات غير الرسمية بين المدير وأولئك الذين يتم إدارتهم، أضف إلى ذلك استخدام الطرق الرسمية مثل: مقاييس التعرف على الاتجاهات، فبالرغم من أنها تتكلف أحياناً بعض النفقات إلا أنه من الصعب الاستغناء عنها تماماً، كما أن هناك طرقاً رسمية أخرى بخلاف مقاييس قياس الاتجاهات مثل: صندوق الاقتراحات، والاجتماعات مع بعض المجموعات المؤثرة، يمكنك أن تعقد اجتماعاً مع الموظفين مرتين سنوياً لتستمع إلى آرائهم بصدق عن تقييمهم لأساليب الإدارة، وانطباعاتهم عنها، ومقترحاتهم تجاه زيادة فعاليتها. مما يعطي مؤشراً عن الروح المعنوية للعاملين، ومدى رضاهم عن أساليب التعامل مع الإدارة. ولكن الأمر لا يقتصر على عقد اجتماعات فقط، وإنما يتطلب منك كمدير أن تتخذ تصرفاً ما تجاه ما توافر لديك من معلومات عن ردود أفعال الموظفين، بحيث تهدف فيما تتخذه من تصرف إلى علاج العيوب وتحسين الأساليب.

### أسئلة توجهها إلى المساعدين

- س كيف تحصل على معلوماتك عن مستوى أداء المؤسسة؟
- س هل يتصل بك مسديرك بصفة دائمة، أو غالباً، أو أحياناً أو نادراً؟
- س ماذا تعرف عن استراتيجية المؤسسة؟
- س ماذا تريد أن تعرف أكثر ما تعرفه؟
- س ما نوع الاتصال الأكثر مناسبة لك؟

## التعرف على وجهة النظر الخارجية

**إذا** كانت هناك مشكلات مستقرة ولم تفلح الاستقصاءات أو الاجتماعات مع المجموعات المؤثرة في التعرف عليها ولم تفلح الاجتماعات الفردية مع كل شخص على حدة في التعرف عليها؛ فهذا دليل على أن هناك تطوراً معيناً يجب تحديده، كما أنه مؤشر على أن الاتصالات الخارجية أيضاً قد تكون بها مشكلات، يجب إعادة تقييم هذه الاتصالات أيضاً، مما يتطلب الحصول على معلومات مرتدة من العملاء والموردين والمتعاملين الآخرين من الخارج، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الاستجابات العامة تجاه إعلانات الشركة، وكذلك الحملات الإعلامية لإدارة العلاقات العامة. وبصفة عامة؛ فإن أساليب الاتصال الداخلية والخارجية وسياساته تحتاج إلى إعادة تقييم. ومن ثم إيجاد وسائل العلاج المناسبة بأسرع ما يمكن.

**إذا حصلت على معلومات مرتدة إيجابية فقط، فقد تكون الحقيقة غير كاملة.**

**إذا كان هناك أكثر من شخص يتحدثون عن نفس الشكوى؛ فهذا يعني أن انتشارها كبير.**

## تقدير مهاراتك في الاتصال

### اختيارات

١- لا

٢- أحياناً

٣- غالباً

٤- دائماً

من خلال استجاباتك لمجموعة العبارات التالية يمكنك تقييم طريقتك في الاتصال. ضع علامة على ما تراه يعبر عنك. كن صادقاً في إجاباتك إلى أقصى حد. فإذا كانت إجابتك «لا»؛ فضع علامة على رقم (١)، وإذا كانت (دائماً) ضع علامة على رقم (٤)، وهكذا. اجمع درجاتك كلها، وبالتالي يمكنك أن تحدد مستوى مهاراتك في الاتصال. واستخدم إجاباتك في تحديد المجال الذي تحتاج فيه إلى تحسين وتطوير

٢

أنا أفكر جيداً في الرسالة التي أريد توصيلها للآخرين قبل أن أحدد وسيلة الاتصال المناسبة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١

أنا أوصل الرسالة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٤

أرحب بالمعلومات المرتدة وردود الأفعال عند اتصالاتي بالآخرين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٣

أنا واثق من نفسي، وأتحدث مع الآخرين بثقة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٦

أحاول أن أستبعد أغراض الشخصية تماماً عند إصدار حكمي على الآخرين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٥

أنا أستمع بعناية، وأتأكد من أنني قد استوعبت الرسالة قبل أن أستجيب.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٧

أنا إيجابي ومتسامح عندما أتناول مع الآخرين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٨

أقضي وقتًا في إعطاء الآخرين المعلومات التي يريدونها ويحتاجون إليها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٩

أستخدم أسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدة لتقييم الأداء والتوجيه.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٠

أسأل الآخرين لاكتشاف طريقة تفكيرهم وكيفية أدائهم.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١١

أكتب بيدي كل الملاحظات التي تعطي كل المخضين معلومات يحتاجون إليها عن وظائفهم.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٢

أستغل إمكانات الهاتف المتاحة عندي لتحسين عملية الاتصال.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٣

أستخدم كل وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة المتاحة في شركتي.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٤

أطبق كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الداخلية والخارجية.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٥

أستخدم نظامًا فعالًا لأخذ الملاحظات، والمقابلات الشخصية وإجراء البحوث.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٦

أراجع الخطابات والمستندات المهمة بأمانة قبل أن أتخذ القرار.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٧

أستخدم أساليب القراءة السريعة  
لزيادة كفاءتي في العمل.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٨

أعد خطبي بعناية وألقيها بشكل جيد  
بعد تجربتها أولاً.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

١٩

لي دور فعال وملمس في التدريب  
الداخلي.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٠

أخطط للأحداث المهمة مثل: المؤتمرات  
بمستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢١

أطبق قواعد البيع الهادئ وغير الهاديء  
بكفاءة لخدمة أهداف الشركة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٢

أشترك في المفاوضات وأنا مستعد لها  
تماماً ، وأعرف أهدافي وأهداف  
الآخرين فيها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٣

أعد تقاريري بدقة ، وتكون واضحة  
ومرتبة بشكل جيد.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٤

لا أقدم أي اقتراح للتطوير إلا بعد  
البحث الدقيق ، وتحديد كافة المقومات  
اللازمة لتطبيقه.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٥

أحاول أن أنقهم تماماً ماهية ردود  
أفعال الجمهور تجاه المؤسسة التي أعمل  
بها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٦

أنا أعرف تماماً ما يمكن أن يقوم به  
المعلنون المؤهلون في تحسين العلاقات  
العامة للمؤسسة.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٨

أنا أوّمن بالتخصص في العمل حيث  
إن تصميم الأعمال يجب أن يقوم به  
متخصصون.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٧

لي اتصالات مفيدة مع الصحفيين  
وبعض المسؤولين عن وسائل الإعلام.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٣٠

أعطي أهمية كبيرة للاتصالات المستمرة  
مع الموظفين.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٩

علاقاتي مع وكالات الإعلان مبنية  
على التحديد الواضح لأهداف  
العمل.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٢٢

لدي استراتيجية متعلقة بالاتصالات،  
وأقوم بتقييم مستمر لسياساتها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

٣١

أستلم المعلومات المرتدة من الآخرين،  
وأصرف بإيجابية تجاهها.

٤	٣	٢	١
---	---	---	---

## التحليل

الدرجات من ٣٢ - ٦٤ تعكس انخفاض كفاءة  
الاتصال، أو أن الاتصال غير كاف.

٦٥-٩٥ تعني أن مهارات الاتصال متوسطة.  
حاول تحسينها.

٩٦-١٢٨ تعكس ارتفاع  
مهارات الاتصال. حاول  
المحافظة على هذا المستوى.

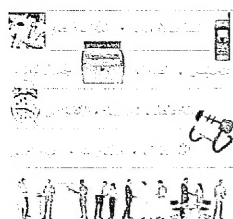
إذا كنت قد قدمت بالإجابة على جميع العبارات  
السابقة، فاجمع الدرجات الكلية، ومن ثم سوف  
تعرف على درجتك عندما تمارس مهام  
الاتصالات الداخلية والخارجية. ومن المهم دائماً  
أن تعرف أنه إذا كان هناك قصور، فإنه يمكن  
تحسينه، فما عليك إلا أن تحدد نقاط الضعف،  
وتحدد موقع الحديث عنها في هذا الكتاب، فلا  
شك أنك ستجد بعض النصائح العملية التي  
سوف تساعدك على علاج هذا القصور وتحسين  
فعاليتك في الاتصال.



# سلسلة الإدارة المثلى

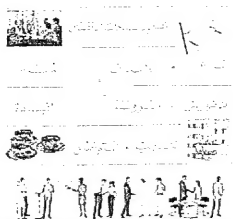
## سلسلة الإدارة المثلى

### تنظيم الوقت بمراجعة وأولويات



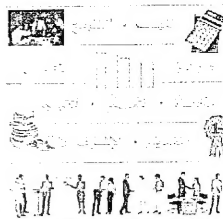
## سلسلة الإدارة المثلى

### ديناميات العمل كـ فريق



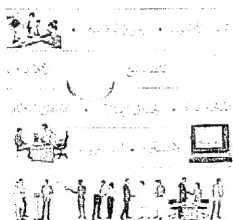
## سلسلة الإدارة المثلى

### الحفز لأداء أمثل



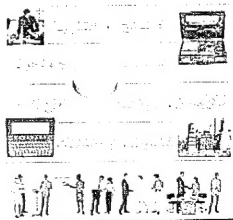
## سلسلة الإدارة المثلى

### التفويض الفعال



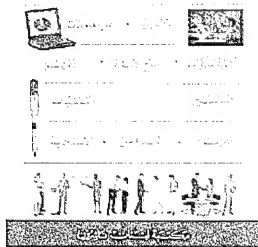
## سلسلة الإدارة المثلى

### استراتيجيات التفاوض

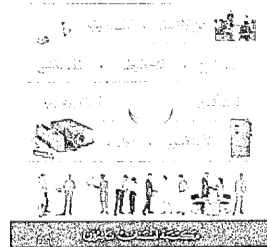




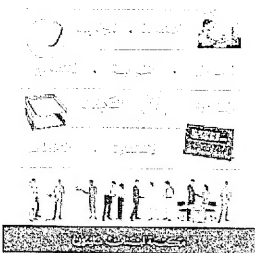
## التواصل الفعال



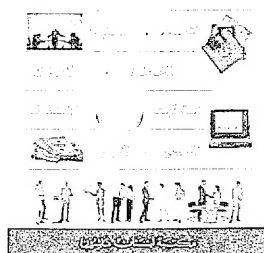
## مهارات العرض والتأثير في السامعين



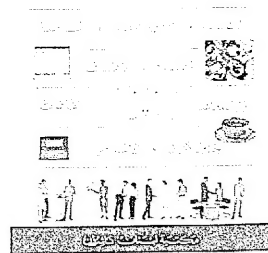
## التغيير لمجابهة التغيرات



## اختصاص القرارات



## إدارة الاجتماعات



## مهارات المقابلات الشخصية والجراؤها



## للمدمنين ضغوط العمل



# التَّوَاصُّلُ الفَعَّالُ

يقدم هذا الكتاب أساليب عملية توضح لك كيفية جذب انتباه الحضور، وكيفية كتابة المذكرات بفاعلية، وكيفية تلقي التغذية الاسترجاعية، وكيفية بناء ونقل مضمون الرسالة وكيفية منح التأييد اللفظي.

يقوم النص الواضح والرسوم التوضيحية بتغطية كافة جوانب التواصل الرسمي وغير الرسمي.

تمكّنك القوائم البسيطة الخاصة بالمراجعة من أن تصبح قادراً تماماً على التواصل بنجاح.

تقوم الأشكال التوضيحية السهلة الفهم بعرض مختلف البدائل الخاصة بالأداء كما توفر لك هذه الأشكال أمثلة عظيمة الفائدة.

ISBN 9953-1-0060-8



9 789953 100609

مكتبة لبنات ناشيونال

